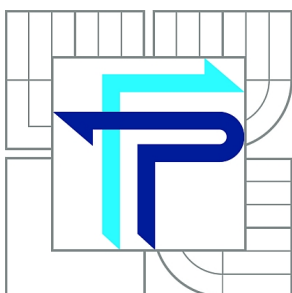




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# MARKETINGOVÝ PLÁN ZNAČKY HORSEFEATHERS

MARKETING PLAN OF HORSEFEATHERS TRADEMARK

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. MICHAL ŠMÍD

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. FRANTIŠEK MILICHOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2015

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Šmíd Michal, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Marketingový plán značky Horsefeathers**

v anglickém jazyce:

**Marketing Plan of Horsefeathers Trademark**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současná situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4.vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12.vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Marketing od myšlenky k realizaci. 3.aktual.vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. Praha: C.H.Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-44.

Vedoucí diplomové práce: Ing. František Milichovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 1.12.2014

## **Abstrakt**

Předmětem diplomové práce je návrh marketingového plánu značky Horsefeathers. Teoretická část se zabývá jednotlivými kroky týkajícími se marketingového plánování, tyto poznatky vycházejí z odborné literatury. V praktické části práce zkoumá aktuální situaci ve firmě a zpracovává analýzy. Na závěr předkládá návrh na vylepšení marketingového plánu firmy na základě získaných teoretických poznatků.

## **Abstract**

The aim of the thesis is proposal of marketing plan of Horsefeathers trademark. The theoretical part deals with individual steps of marketing planning, this knowledge are based on specialized literature. In the practical part of thesis is described current situation in company and process analysis. At the end thesis presents proposal for improvements marketing plan based on gained theoretical knowledge.

## **Klíčová slova**

Marketingový plán, marketingový mix, SLEPT analýza, analýza konkurence, SWOT analýza, zákaznický věrnostní program

## **Key words**

Marketing plan, marketing mix, SLEPT analysis, analysis of competition, SWOT analysis, customer loyalty program

### **Bibliografická citace**

ŠMÍD, M. *Marketingový plán značky Horsefeathers*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 79 s. Vedoucí diplomové práce Ing. František Milichovský, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu panu Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., za odborné vedení a rady, jež mi poskytoval při zpracování diplomové práce. Poděkování patří také rodině za podporu, kterou mi věnovala po celou dobu mého studia.

## OBSAH:

1	ÚVOD .....	10
2	CÍL A METODIKA PRÁCE .....	11
2.1	Cíl práce .....	11
2.2	Metodika práce .....	11
3	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	12
3.1	Marketingové prostředí .....	12
3.2	Analýza externího prostředí .....	13
3.2.1	Porterův model pěti sil .....	13
3.2.2	SLEPT .....	15
3.3	Analýza interního prostředí .....	16
3.4	Marketingový mix .....	16
3.4.1	Produkt .....	18
3.4.2	Cena .....	20
3.4.3	Distribuce .....	22
3.4.4	Komunikační mix .....	23
3.5	Dotazování .....	25
3.6	SWOT ANALÝZA .....	26
4	CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	30
4.1	Historie Horsefeathers .....	30
4.2	Horsefeathers v současnosti .....	30
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	32
5.1	Situační analýza - SLEPT .....	32
5.1.1	Sociokulturní faktory .....	32
5.1.2	Ekonomické faktory .....	33
5.1.3	Politicko-legislativní faktory .....	35
5.1.4	Technologické faktory .....	35
5.2	Analýza oborového prostředí .....	36
5.2.1	Rivalita v odvětví mezi stávajícími firmami .....	36
5.2.2	Noví konkurenti a jejich hrozba vstupu do odvětví .....	37
5.2.3	Hrozba substitutů .....	37
5.2.4	Vyjednávací síla zákazníků .....	38



5.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů .....	38
5.3	Marketingový mix.....	38
5.3.1	Produkt .....	38
5.3.2	Cena.....	41
5.3.3	Propagace .....	42
5.3.4	Distribuce .....	43
5.4	Dotazník.....	44
5.5	SWOT analýza .....	53
6	NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....	60
6.1	Produkt.....	60
6.2	Cena .....	60
6.3	Distribuce.....	61
6.4	Komunikační mix .....	61
6.4.1	Věrnostní programy .....	62
6.4.2	Cíle věrnostního programu značky Horsefeathers .....	62
6.4.3	Princip věrnostního programu značky Horsefeathers .....	62
6.4.4	Realizace věrnostního programu značky Horsefeathers .....	63
6.5	Ekonomické zhodnocení.....	64
7	ZÁVĚR .....	69
	SEZNAM LITERATURY .....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	73
	SEZNAM TABULEK .....	74
	SEZNAM GRAFŮ .....	74
	PŘÍLOHY .....	75

# 1 Úvod

V posledních letech je ekonomická situace charakterizována rostoucím tempem globalizace a rychlým technologickým vývojem. Právě globalizace a rychlý technologický vývoj se odráží na růstu ekonomiky. Všechny tyto faktory mají pak za následek zvyšování konkurence na trhu. V současné době lze vlivem globalizace hovořit dokonce o „hyperkonkurenci“. Podniky, které chtějí na trhu přežít a posouvat se dál, musí být schopny okamžitě reagovat na příležitosti a hrozby trhu na kterém působí a okamžitě se přizpůsobovat vzniklým situacím. Pouze pružná reakce může zajistit konkurenceschopnost podniku.

Při plnění podnikových cílů hraje důležitou roli marketing. Marketingové činnosti jsou řízeny na základě marketingového plánu společnosti. Ten obsahuje analýzy podniku a jeho okolí, marketingové strategie, program jednotlivých činností a finanční a časové zhodnocení.

Značka Horsefeathers působí na trhu s technickým oblečením na snowboarding a freeridové lyžování. Rozvoj konkurence na tomto trhu za několik posledních let výrazně pokročil, a tak se musí i tato značka, která letos oslavila 25 let působení na českém trhu, přizpůsobit aktuálním trendům a měnícím se podmínkám na trhu.

Tato diplomová práce předkládá návrh na vylepšení marketingového plánu značky Horsefeathers. Zabývá se analýzou podniku, analýzou okolí podniku včetně konkurence, marketingovým průzkumem a na základě těchto analýz přináší návrhy marketingových činností na vylepšení v jednotlivých oblastech marketingového mixu. Na závěr práce hodnotí navrhované změny ekonomicky.

## **2 Cíl a metodika práce**

V této kapitole práce popisuje hlavní cíle práce a metody potřebné k jejímu úspěšnému naplnění.

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení marketingového plánu značky Horsefeathers, která působí na trhu s technickým oblečením pro snowboarding a freeridové lyžování. Cílem práce je návrh opatření a strategie, které společně povedou k rozšíření zákaznické základny.

### **2.2 Metodika práce**

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se práce zaměřuje na definování základních pojmů, které s marketingovým plánováním úzce souvisí. Práce popisuje základní strukturu marketingového plánu, potřebné analýzy pro zmapování situační analýzy, cíle a strategie marketingového plánování. Tyto informace vychází z odborné literatury a elektronických zdrojů.

Při tvorbě marketingového plánu bylo v praktické části využito především analýz soustředících se na vnější a vnitřní prostředí firmy. K analýze vnitřního prostředí firmy bylo v práci využito základního marketingového mixu. V rámci analýzy vnějšího prostředí pak v oblasti makroprostředí využívá práce analýzy SLEPT a v oblasti mikroprostředí Porterova modelu pěti sil. Práce využívá také dotazníkového šetření, které zkoumá povědomí o značce z pohledu zákazníka. Všechny poznatky vyplývající z provedených analýz pak přehledně dokumentuje SWOT analýza. Na základě provedené SWOT analýzy práce na závěr předkládá návrhy zlepšení marketingového plánu v jednotlivých oblastech marketingového mixu.

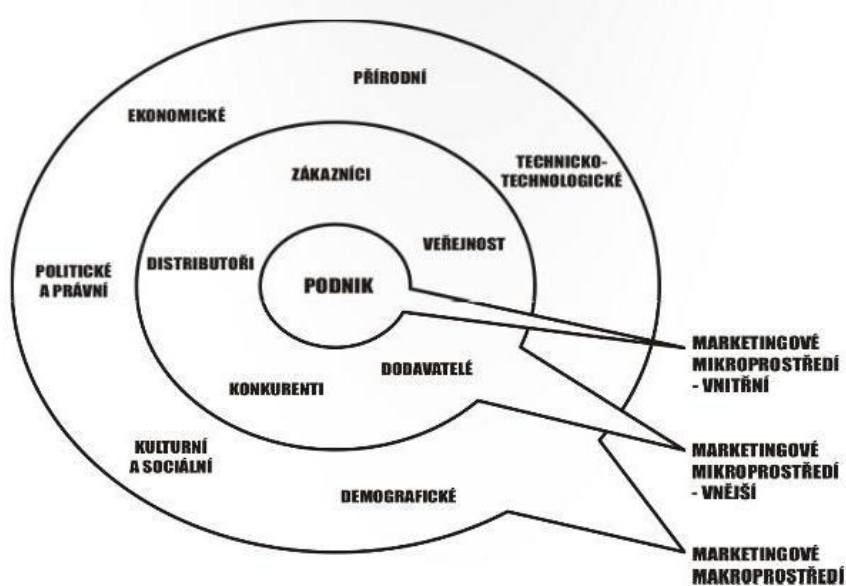
### 3 Marketingový plán

Marketing byl již definován mnoha autory mnoha různými způsoby. Jedna z těchto definic považuje marketing za soubor metod, přístupů a činností, umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlenkového vývoje. Současná praxe většinou neuvažuje o marketingu v čisté obecné rovině, ale spojuje ho s různými subjekty a objekty, s určitými funkcemi i s určitými časovými horizonty, ve kterých má odlišné postavení a odlišný význam [4].

Marketingový plán je součástí strategického plánu každé firmy jako nástroj pro řízení a vedení marketingového úsilí firmy. Marketingové plány jsou sestavovány jednotlivě pro odlišné organizační jednotky, značky či produkty [7].

#### 3.1 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí důkladně mapuje situační analýza, ta má za úkol předložit jasné informace o trhu, postavení produktu, konkurenci a distribuci. To zahrnuje popis trhu, který definuje trh včetně hlavních tržních segmentů. Zabývá se velikostí trhu i jednotlivých segmentů, věnuje se potřebám zákazníků a faktorům ovlivňujícím nákupní chování zákazníků. Obsahuje přehled výrobků s jejich úspěšností na trhu. Z hlediska konkurence se zabývá velkými konkurenty na trhu a analýzou jejich strategie. V části týkající se distribuce popisuje primární distribuční systém a jeho vývoj [7].



Obrázek 1: Marketingové prostředí [upraveno podle 6]

Situační analýza se provádí ve dvou směrech. Analyzuje se makroprostředí, které tvoří oblast významných faktorů, jejichž možnost ovlivnění ze strany podniku je téměř nulová. Jedná se o stávající společensko-politicko-ekonomické vztahy, které určují pravidla chování tržních subjektů vůči sobě navzájem i státu. Jedná se o dané podmínky, pokud jde o úroveň ekonomiky, infrastruktury apod. [11].

Mikroprostředí firmy představují nejbližší tržní subjekty obklopující firmu. Jejich strategie jsou více či méně ovlivnitelné realizováním vlastní vhodné marketingové strategie [11].

### 3.2 Analýza externího prostředí

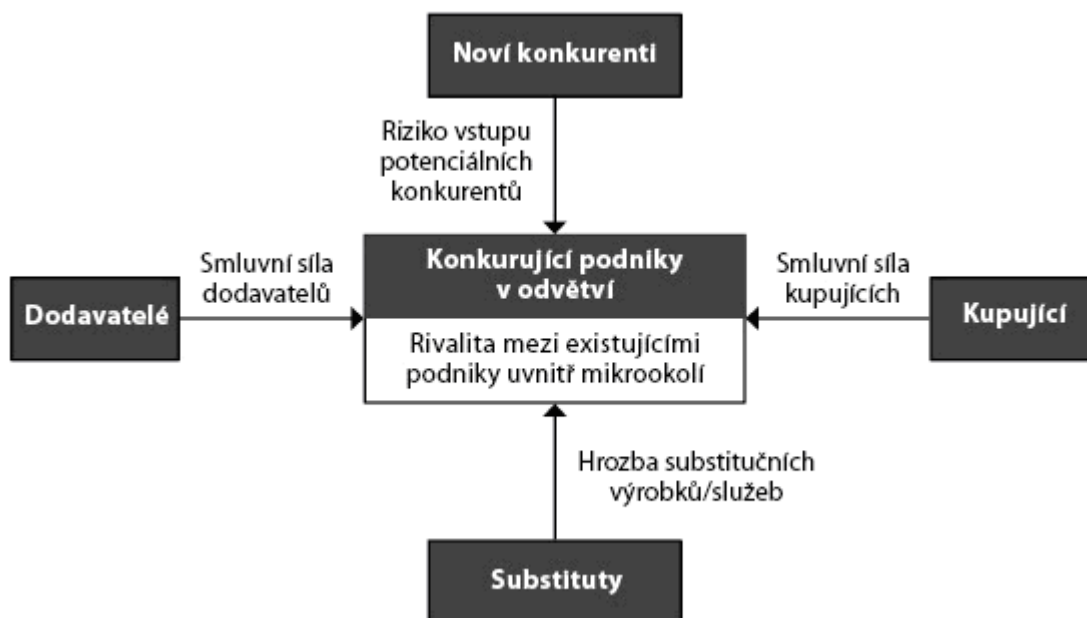
K analýze externího prostředí se užívá Porterův model konkurenčního prostředí, který je zaměřen na analýzu trhu, konkurence, dodavatele a zákazníka, tedy mikroprostředí podniku. Externí prostředí lze také analyzovat metodou PESTL, která je zaměřena na makroprostředí firmy.

#### 3.2.1 Porterův model pěti sil

Porterova analýza slouží k důkladné analýze konkurence. Podle Portera působí v tržním prostředí pět základních dynamických konkurenčních sil (obrázek 2) a ovlivňují tak dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo určitého tržního segmentu [6].

- **Rivalita v odvětví mezi stávajícími firmami** - tržní segment není přitažlivý pokud v něm působí větší počet silných nebo agresivních konkurentů. Jeho přitažlivost také klesá, jestliže tempo růstu prodeje na trhu stagnuje nebo dokonce klesá, což má za následek vysoké fixní náklady, velké výstupní bariéry a silné postavení konkurence na trhu [6].
- **Noví konkurenti a jejich hrozba vstupu do odvětví** - přitažlivost trhu závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér.
  - a. Vysoké vstupní, nízké výstupní bariéry - nejpřitažlivější segmenty, do odvětví může vstoupit jen málo firem, zároveň mohou odvětví snadno opustit
  - b. Vysoké vstupní, vysoké výstupní bariéry - potenciální zisk je také vysoký, ale firmy riskují ekonomicky náročné výstupní bariéry v případě neúspěchu

- c. Nízké vstupní, nízké výstupní bariéry - tyto trhy se vyznačují nízkou rentabilitou, firmy do odvětví snadno vstupují a snadno ho mohou opustit
- d. Nízké vstupní, vysoké výstupní bariéry - odvětví charakteristické tím, že v „dobrých časech“ do něj vstupuje mnoho firem, které musí počítat s tím, že ve „špatných časech“ bude těžké opustit odvětví [6].
- **Substituty a jejich hrozba** – substitutem rozumíme výrobky, které představují pro určitou skupinu odběratelů tutéž funkci. Segment je méně přitažlivý, čím více skutečných nebo potenciálních substitučních produktů zde existuje. Firmy musí takovou konkurenci sledovat, pokud konkurence dosáhne technologické výhody, ceny a zisky firmy obvykle prudce klesají [6], [14].
- **Dodavatelé a jejich vyjednávací síla** - segment je nepřitažlivý, pokud dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo redukovat objemy dodávek. Kompetence dodavatelů rostou, čím více jsou koncentrovanější a organizovanější, existuje-li malé množství substitutů, jsou-li dodávky pro odběratele velmi důležité, pokud je změna dodavatele finančně nákladná a mohou-li dodavatelé snadno nahradit odběratele. Obranou je využívání většího počtu dodavatelů nebo přenesení aktivit při výrobě na dodávající podniky, jde o tzv. budování integračních vztahů s dodavateli [6], [14].



Obrázek 2: Porterova teorie konkurenčních sil [36]

- **Kupující a jejich vyjednávací síla** - segment je nepřitažlivý, pokud v něm jsou zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí (stlačují ceny, vyžadují

kvalitnější výrobky, podněcují konkurenční střety snižující efektivitu podnikání). Tyto kompetence jsou vyšší, čím více jsou zákazníci koncentrovaní a organizovaní. Ochranou je orientace na zákazníka bez možnosti přechodu ke konkurenci či vytvoření špičkové nabídky, kterou nebude schopen odmítnout ani silný zákazník [6].

### 3.2.2 SLEPT

Analýza SLEPT slouží pro vyhodnocení vnějšího prostředí firmy. Zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které mohou ovlivnit činnost podniku. Cílem je vybrat pouze faktory, které jsou pro konkrétní firmu důležité [4].

- **sociokulturní faktory** – jedná se o faktory spojené s kupním chováním spotřebitele
  - **kulturní** - kulturní hodnoty, jazyk, spotřební zvyky, osobní image, chování žen a mužů, atp.
  - **sociální** - sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, životní styl, vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel)
- **politicko-právní faktory** – politické faktory sledují politickou stabilitu, daňovou politiku, sociální politiku. Právní faktory pak sledují zejména zákony jako například autorský zákon, tiskový zákon, zákon o elektronických komunikacích, občanský zákoník, zákon o ochraně spotřebitele, zákon o regulaci reklamy, zákon provozování rozhlasového a televizního vysílání atd. Kromě uvedených zákonů, regulují marketingové aktivity také tzv. samoregulační instituty. V České republice se jedná o Radu pro reklamu, která je součástí Evropské aliance reklamních standardů.
- **ekonomické faktory** – mezi základní ekonomické faktory, na které je třeba se z pohledu marketingu podívat, patří vývoj HDP a s ním související stadium hospodářského cyklu, tj. zda je ekonomika (případně odvětví, či trh) ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury. Mezi další ukazatele patří míra nezaměstnanosti, inflace, měnové kurzy, úrokové sazby, kupní síla, ale také hospodářská politika, kde je třeba sledovat, zda má stát zájem o podporu podnikání nebo naopak o jeho regulaci, ochranu investic apod.

- **technologické faktory** - představují trendy ve výzkumu a vývoji nových technologií, sledují rychlost technologických změn (výrobní, dopravní, skladovací, informační technologie, atd.). Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenceschopnost a humanizovat práci[4], [15].

Několik autorů rozšiřuje uvedenou analýzu dále o přírodní a ekologické faktory, které se stávají stále důležitějšími. Přírodní faktory zahrnují všechny přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu. Omezení přinášejí také ekologické faktory, příkladem budiž zvyšující se znečištění Země na souši, v oceánech i v atmosféře. Patří sem i geografické a klimatické podmínky, které mohou výrazně ovlivnit spotřebu mnoha druhů spotřebního zboží [1].

### **3.3 Analýza interního prostředí**

Stejně jako analýza externího prostředí má svůj význam i analýza a zhodnocení stavu vlastní firmy. Základem takové analýzy je zhodnocení postavení firmy vzhledem k rozhodující konkurenci a to v oblasti managementu firmy a jeho činnosti v základních i podpůrných činnostech firmy. Úkolem je nalézt přednosti a nedostatky v oblastech řízení top-managementu firmy, vývoje a výzkumu, výroby, odbytu, nákupu, financování, personalistiky, kapacitního potenciálu, věkové struktury, vzdělání, organizace a marketingu. Součástí interní analýzy je i analýza obratu a podílu na trhu. Analýza obratu je chápána jako analýza příčin změn ve vývoji obratu, vazby obratu na cílové skupiny atp. Tržní podíl vypovídá o postavení na trhu určitého výrobku ve srovnání s konkurenčními výrobky. Pozice podniku je posuzována v souvislosti s jeho tržním podílem [11].

### **3.4 Marketingový mix**

Marketingový mix je možné chápat jako soustavu proměnných, které podnik vzájemně kombinuje a využívá tak, aby obsadil zvolené cílové trhy. Sestavením konkrétního marketingového mixu podnik komunikuje se svým okolím, zejména s trhem, na který dodává zboží. Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii. Synonymem pro marketingový mix je pojem 4P.

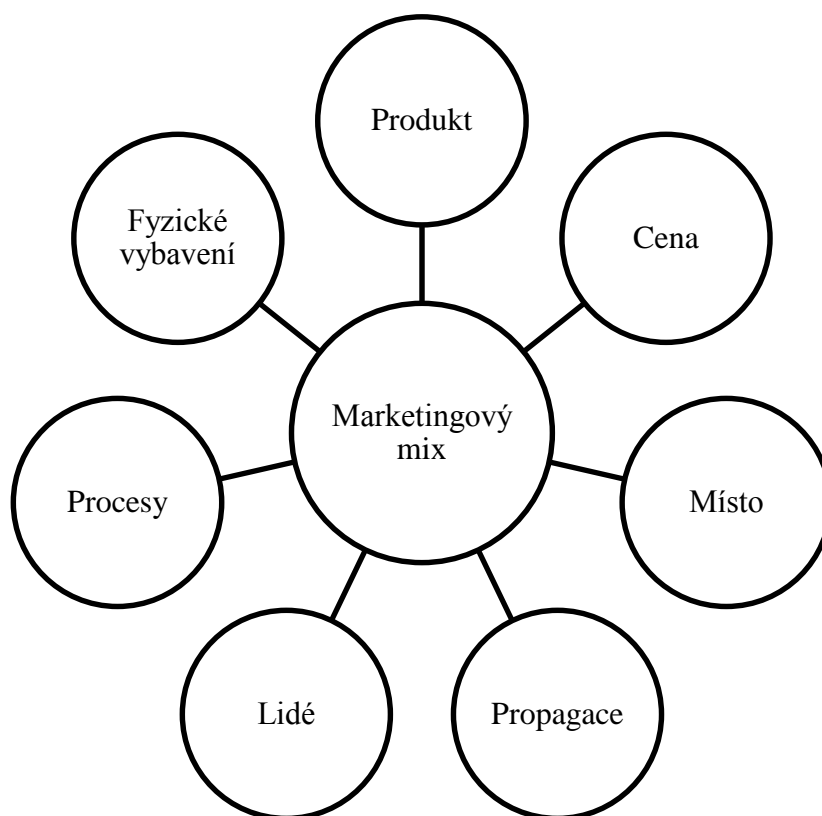


Pojem 4P vychází z anglických názvů jednotlivých marketingových nástrojů uplatňovaných marketingovým mixem [12], [4]:

- product (výrobek nebo služba),
- price (prodejní cena),
- place (prodejní místo respektive distribuce),
- promotion (propagace neboli marketingová komunikace)

Tato uvedená 4P se mohou v různých oborech podnikání lišit nebo rozšiřovat o další „P“ jako je tomu například v odvětví služeb, kde se často užívá označení 7P a marketingový mix je tak rozšířen o [16]:

- people (lidé, zaměstnanci),
- process (výrobní, pracovní proces, technologie)
- physical evidence (fyzické vybavení)



Obrázek 3: Marketingový mix [upraveno podle 16]

Vznikem nového tržního prostředí, jehož hlavní charakteristikou jsou dobře informovaní a nároční zákazníci a spotřebitelé, celková proměnlivost a obtížná předvídatelnost konkurenční situace je zapotřebí využít jiných obdob marketingového mixu. Koncepce

4C sděluje svým zákazníkům, jak velký užitek mohou při vynaložení určitých nákladů zakoupením produktu firmy získat. Bere v úvahu pohodlí, které zákazník stále častěji vyhledává a dbá o oboustrannou, nikoliv pouze jednostrannou komunikaci, kdy firma sama sdělovala informace, které považovala za potřebné sdělit. Každé z uvedených 4P je možno z hlediska kupujícího označit za jedno ze 4C. Klasická 4P jsou pohledem producenta hodnot, zatímco 4C představují tzv. zákaznický marketingový mix. V praxi se osvědčuje pracovat s oběma koncepty [4].

4P	4C
produkt (product)	hodnota pro zákazníka (customer value)
cena (price)	náklady pro zákazníka (cost to the customer)
místo (place)	pohodlí (convenience)
marketingová komunikace (promotion)	komunikace (communication)

Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C [upraveno podle 4]

### 3.4.1 Produkt

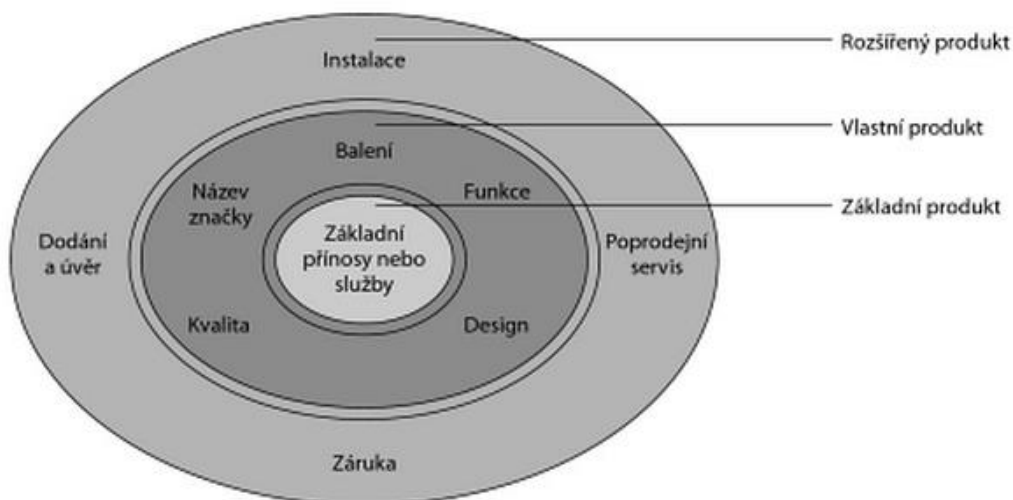
Řekne-li se v běžné řeči produkt, představí si většina pravděpodobně něco hmotného, co prošlo výrobním procesem. Marketing však chápe produkt daleko diferencovaněji, protože za produkt považuje jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tedy cokoliv co lze prodat a koupit. Výrobkem tedy mohou být hmotné (automobil, chleba), nehmotné statky (především služby, licence, práce) i nominální statky (peníze, cenné papíry atd.). Produkt, ať už ve formě hmotného výrobku nebo nehmotné služby, má v rámci marketingového mixu klíčové postavení [1].

Výrobkem je obecně možné definovat jakékoliv hmotné výsledky nebo i jiné ekonomické činnosti, který je schopen uspokojit nějakou určitou potřebu, nebo něco, co lze nabízet ke směně. Službou se v marketingovém pojetí jedná o produkt nehmotný a neskladovatelný. Nejedná se pouze o vykonání nějaké služby jako např. seřízení motoru automobilu nebo umytí oken, ale může jít také o poskytnutí rady např. jak vyplnit daňové přiznání [12].

### Úrovně produktu

Marketingové pojetí přemýšlí o produktu na třech úrovních. Nejnížší úroveň je základní produkt, který odpovídá na otázku: Co vlastně kupující doopravdy kupuje? Základní produkt je jádrem celkového produktu a je tvořen základními přínosy, které spotřebitelé hledají a které řeší jejich problémy. Na druhé úrovni hovoříme o vlastním produktu.

Vlastní produkt zajišťuje základní přínosy a má až pět charakteristik. Mezi tyto charakteristiky patří součástky produktu, úroveň kvality, funkce výrobku či služby, design, název značky a balení. Třetí úroveň produktu buduje prostřednictvím nabídky doplňkových služeb a přínosů okolo základního a vlastního produktu tzv. rozšířený produkt. Rozšířený produkt zahrnuje další řešení zákaznických požadavků, jedná se především služby, jako je dodání, instalace, poprodejní servis, záruka nebo možnost koupě na úvěr [7].



Obrázek 4: Tři úrovně produktu [upraveno podle 7]

Z hlediska užívání lze produkty dělit na [12]:

- spotřební zboží - užívá se pouze omezený čas (televize), postupně se spotřebovává (potraviny)
- kapitálové statky - slouží k zajištění výrobního procesu (pole), nebo ke zpracování na spotřební zboží (stroje)

Výrobky, které slouží dlouhodobému užívání nebo spotřebě, se dále dělí na [12]:

- homogenní - zboží přibližně stejné jakosti, které se v závislosti na různých výrobcích liší cenou
- heterogenní - výrobky se vzájemně liší svými vlastnostmi, doprovodnými službami, apod.

O úspěchu či neúspěchu výrobku na trhu rozhoduje nejčastěji kvalita. Kvalita je jedním z hlavních nástrojů budování silného postavení výrobku na trhu [1].

### 3.4.2 Cena

V nejužším slova smyslu je cena vyjádřením peněžní částky účtované za výrobek nebo službu. Z pohledu zákazníka je cena chápána jako úbytek části jeho důchodu vynaložených na nákup zboží určitého množství a určité kvality. V marketingovém pojetí je cena chápána spíše jako celková úhrada za zakoupené zboží určitého množství a určité kvality. V minulosti byla cena hlavním faktorem při nákupním rozhodování, dnes již převažují faktory necenové, základním kritériem pro posuzování ceny však stále zůstává užitek. Existují dva přístupy k cenotvorbě [7], [17]:

- politika pevných cen - jedna cena pro všechny kupující
- politika dynamické cenotvorby - stanovení různých cen v závislosti na jednotlivých situacích a zákaznících

Cena je nejjednodušší, nejrychlejší a nejúčinnější možností obchodníků ovlivnit svůj odbyt. Cena je také jediným marketingovým nástrojem přinášejícím podniku reálné příjmy. Stanovení ceny se mnohdy odvíjí od marketingových cílů. Mezi obvyklé cíle patří např. přežití, maximalizace současného zisku, maximalizace podílu na trhu nebo prvenství v kvalitě produktů. Stanovení ceny se mnohdy odvíjí od marketingových cílů. Stanovení ceny se mnohdy odvíjí od marketingových cílů [17], [7].

Specifika ceny jako nástroje marketingového mixu [4]:

- ambivalence neboli rozpornost působení cen vzhledem k poptávce a rentabilitě
- nejsnadnější nástroj pro srovnání z hlediska spotřebitele – pokud spotřebitel vidí dva obdobné výrobky a není schopen posoudit, který je lepší, zpravidla kupuje ten levnější
- cena je nejoperativnější nástroj ve vztahu k rychlosti reakce poptávky – změna ceny je technicky velmi snadná
- dotváří charakter výrobku na trhu – je základním signálem pro tvorbu image značky
- citlivost poptávky spotřebitele na cenu závisí na ekonomické situaci subjektu (chudší zákazník zpravidla citlivější na cenu) a na typu trhu (větší váha na spotřebitelském trhu než na průmyslovém trhu)
- cena je všestranná z hlediska cíle – operativní (podíl na trhu, přežití, penetrace trhu) a strategické (image značky)

## **Obecné postupy cenotvorby**

Vychází ze základních principů na vytvoření zisku firmy. Cena bude stanovena mezi úrovní, kdy je příliš nízká, aby umožnila vytvořit zisk, a úrovní, která je natolik vysoká, že po zboží nebude žádná poptávka. Náklady na produkt tvoří spodní hranici, zákazníkem vnímaná hodnota produktu tvoří horní hranici. Firma musí brát v úvahu ceny konkurence a další vnitřní i vnější faktory, aby našla nejlepší hladinu mezi těmito dvěma extrémy. Jedná se zejména o tyto přístupy [7]:

- nákladově orientovaný přístup
  - stanovení cen s přírůžkou - k výrobním nákladům se přidá marže
  - analýza bodu zvratu a stanovení ceny pomocí cílové rentability
- hodnotově orientovaný přístup (stanovení cen dle kupujícího) - cena stanovena na základě hodnoty vnímané zákazníkem, náklady nebere v potaz
- stanovení cen dle konkurence
  - běžná cena - stanovení ceny podle konkurence, nikoliv podle vlastních nákladů nebo poptávky

## **Strategie cenových úprav**

Ke strategii cenových úprav se nejčastěji přechází poté, co firma vytvoří strukturu cen a jednotlivé cenové strategie pro různé druhy výrobků. Jedná se o situace, kdy firma musí reagovat na změnu cen ze strany konkurence, nebo změnu ceny sama vyvolává. Jedná se o tyto strategie cenových úprav [7]:

- Slevy a náhrady - snížení cen jako odměna za včasnou platbu nebo podporu výrobku
- Segmentované ceny - úprava ceny podle rozdílů mezi zákazníky, výrobky a oblastmi
- Psychologické ceny - psychologický efekt úpravy ceny
- Propagační ceny - úprava ceny s cílem nabídnout správnou kombinaci kvality a služby za přijatelnou cenu
- Hodnotové ceny - dočasné snížení cen s cílem zvýšení krátkodobé tržby

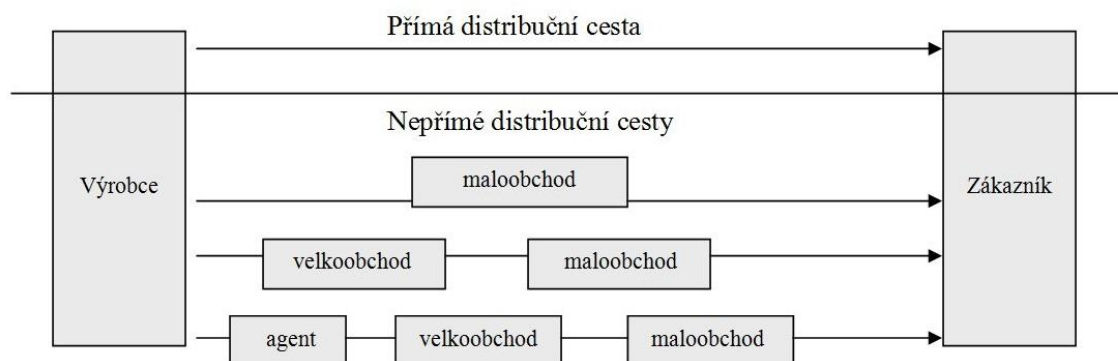
### 3.4.3 Distribuce

Cílem analýzy distribuce je identifikace silných a slabých stránek jednotlivých distribučních kanálů, které podnik využívá. Během analýzy je důležité rozlišovat nákup a odbyt zprostředkovaný [11]:

- individuálním podnikovým zařízením
- mimopodnikovými tržními subjekty pro nabízející a poptávající
- samostatnými nákupními a odbytovými organizacemi

Analýza distribuce zahrnuje další široké spektrum informací o obchodních organizacích, pomocí kterých je zboží zprostředkováno spotřebiteli. Jde například o [11]:

- určení tržní pozice obchodu - šíře sortimentu, image kvality, styl propagace, orientace na zisk resp. objem
- zhodnocení marketingové politiky obchodníka - cenová politika, skupiny zákazníků, způsob distribuce, umístění prodejen, personálu
- koncepce přidané hodnoty - prezentace, podpora prodeje, personál atd.



Obrázek 5: Varianty distribučních cest [4]

Mezi výrobcem a koncovým spotřebitelem často působí několik zprostředkovatelů, kteří plní různé funkce a tvoří marketingovou síť neboli distribuční cesty (obrázek 5). Představiteli takových zprostředkovatelů jsou např. velkoobchody a maloobchody, které nakupují zboží (stávají se právoplatnými vlastníky) a nadále jej prodávají, zvyšují tak efektivnost firmy, protože zboží se tak dostane k širokému okruhu spotřebitelů. Marketingové cesty jsou tedy skupiny nezávislých organizací, které se podílejí na procesu

zpřístupňování produktu a služeb užítí nebo spotřebě. Podle počtu zprostředkovatelů se rozlišují úrovně marketingových cest [6]:

- Marketingová síť nulové úrovně (přímá distribuce) - skládá se pouze z výrobce, který prodává vlastní zboží přímo konečnému spotřebiteli.
- Jednoúrovňová marketingová síť - zahrnuje výrobce, konečného spotřebitele a jednoho zprostředkovatele, kterým je nejčastěji maloobchod
- Dvouúrovňová marketingová síť - zahrnuje dva zprostředkovatele zpravidla se jedná o velkoobchod a maloobchod
- Víceúrovňová marketingová síť - zahrnuje další mezičlánky distribuce jako jsou agenti, sklady, zpracovatelé apod.

V některých odvětvích může dosahovat marketingová cesta i více úrovní. Nevýhodou spojenou s prodlužováním marketingových cest je problém se získáváním informací a také problematičtější kontrolou ze strany výrobce [6].

#### **3.4.4 Komunikační mix**

Hlavním cílem marketingové komunikace je informování spotřebitele o nabídce zboží a služeb, neustále oslovovat nové i stávající zákazníky a snažit se prodat nabízené zboží [13].

Podle Vysekalové se mezi základní formy propagace řadí:

- reklama
- podpora prodeje
- event marketing
- osobní prodej
- public relations
- direct marketing
- sponzoring
- online komunikace

#### **Reklama**

Reklama slouží jako nástroj marketingové komunikace k informování a přesvědčování lidí, bez ohledu na to, zda se podporuje produkt, služba, značka nebo nápad. Reklama je bez pochyb jedním z nejzákladnějších, nejstarších, nejviditelnějších a také

nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu. Vynakládá se na ni nejvíce prostředků a žádná z dalších marketingových aktivit nevyvolává tolik veřejných diskuzí a ohlasů [2].

### **Podpora prodeje**

Podporu prodeje lze definovat jako soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup. Nástroje podpory prodeje představují pro zákazníka další přidanou hodnotu nad rámec produktu, proto se užívá zejména pro produkty, které jsou velmi těžko odlišitelné od konkurence jen pomocí značky. Mezi nástroje podpory prodeje patří pobídky založené na snížení ceny (slevy, kupony, výhodná balení apod.), věrnostní programy nebo tzv. sampling. Sampling je technika stimulující cílovou skupinu zákazníků k vyzkoušení produktu. Do podpory prodeje dále spadají techniky, které zákazníky přímo obdarovávají věcnou odměnou (reklamní dárky, soutěže atd.) [5].

### **Event marketing**

Podstatou event marketingu je zvláštní představení, výjimečná událost nebo prožitek, který je vnímán najednou více smysly a nese v sobě určité komunikované sdělení. Pozice event marketingu jako součásti komunikačního neustále posiluje, a to především díky tendencím odrážejícím současnou dobu [10].

### **Osobní prodej**

Osobní prodej má celou řadu podob od obchodního jednání mezi představiteli obchodu a výroby, přes zajišťování obchodu obchodními zástupci až po prodej v maloobchodní síti. Hlavní devizou tohoto nástroje je osobní kontakt se zákazníkem, z kterého plyne možnost poznat potřeby zákazníka a zaměřit podle toho správně prodejní argumentaci [13].

### **Public relations**

Cílem činností PR není podpora konkrétního produktu ani pobízení k jeho koupi, nýbrž snaha vytvořit v povědomí veřejnosti kladnou představu o podniku a jeho záměrech. Podat obraz instituce, která se nesnaží jen o dosahování zisku, ale část zisku věnuje na realizaci akcí, které jsou k prospěchu celé společnosti. Mezi hlavní nástroje PR se řadí právy předávané přímo médiím, tiskové konference a vztahy s tiskem, organizování zvláštních akcí, vydávání podnikových publikací a firemní literatury (výroční zprávy, podnikový časopis a noviny atd.), sponzoring nebo lobbování [1].



## **Direct marketing**

Direct marketing neboli přímý, relační, zacílený marketing představuje interaktivní komunikační systém využívající jeden nebo více komunikačních nástrojů k efektivní reakci v libovolné lokalitě. Zákazník už není nucen chodit na trh, ale nabídka je mu doručena do místa, kde se právě zdržuje. Do oblasti direct marketingu spadá direkt mail, telemarketing, nákupy prostřednictvím počítačů, katalogový prodej a v současnosti velice perspektivní databázový marketing, který čerpá z nashromážděných dat o zákaznících, z historie jejich nákupů a reakcí na různé nabídky [3].

## **Sponsoring**

Sponzorství představuje techniku umožňující koupit nebo finančně podpořit určitou událost, pořad, publikaci a různá díla takovým způsobem, že společnost získá příležitost prezentovat svou obchodní značku, název či reklamní sdělení. Sponsoring je tedy založen na principu služby a protislужby. Sponsoring se nejvíce soustředí v oblasti sportu, kultury a v sociální oblasti [13].

## **On-line komunikace**

On-line komunikace je nedílnou součástí propagace a zásadně ovlivňuje podobu všech ostatních disciplín v rámci propagace. On-line prostředí nabízí prakticky neomezené možnosti od budování povědomí o značce formováním komunity až po samotný prodej a péči o zákazníky. On-line propagace se vyznačuje možností přesného zacílení, personalizace, interaktivity, využitelností multimediálních obsahů, jednoduchou měřitelností účinností a především relativně nízkými náklady. Mezi nejdůležitější on-line komunikační nástroje patří webové stránky a na stále větším významu nabývají také sociální sítě [5].

## **3.5 Dotazování**

Jedním z nejrozšířenějších prostředků pro sběr dat je dotazování. Existuje několik způsobů dotazování, mezi ty hlavní patří osobní dotazování, telefonické dotazování, online dotazování a písemné dotazování. Každá z uvedených metod má své výhody i nevýhody. Výběr metody pak často závisí na charakteru a rozsahu zjišťovaných dat, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikaci tazatele apod. V praxi se zpravidla využívá kombinace jednotlivých způsobů dotazování. Hlavním nástrojem

používaným k dotazování je dotazník. Dále dotazování využívá scénářů, záznamových archů a záznamových technických prostředků. Při konstrukci dotazníku je nutné přihlídnout k několika důležitým aspektům [8]:

- časová náročnost
- logická návaznost otázek
- srozumitelnost a jednoduchost
- aktivizující prvky
- vypovídající hodnota získaných dat

Otázky v dotazníku mají různou funkci i podobu [1]:

- otevřené otázky – nenabízí žádnou variantu odpovědi, dotazovaný volně odpovídá, někdy otevřené otázky kladou značné nároky na paměť dotazovaného, na jeho verbální schopnosti, nevýhodou otevřených otázek je značná náročnost při jejich zpracování a to zejména při velkých souborech
- uzavřené otázky – nabízejí varianty odpovědi, dotazovaný vybírá z předem definovaných odpovědí, příprava odpovědí je náročná, protože odpovědi by měly pokrýt celou škálu možností, vždy by dotazovanému měla být nabídnuta alternativa „nevím“, „jiné“ apod.

### 3.6 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT patří k jedné z nejzákladnějších analýz marketingového prostředí a je východiskem k vypracování každého marketingového plánu a k navržení marketingové strategie. Zkratka SWOT vznikla spojením počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza dává dohromady poznatky z analýzy vnitřního prostředí firmy, kdy identifikaci silných a slabých stránek firmy a analýzy externího prostředí k vymezení příležitostí a hrozeb [17].

- **Analýza vnitřního prostředí**

Bezpochyby je důležité umět rozpoznat atraktivní příležitost, ale ještě důležitější je schopnost takovou příležitost plně využít. Proto je důležité u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Základem takové analýzy je zhodnocení postavení firmy vzhledem k rozhodující konkurenci a to v oblasti

managementu firmy a jeho činnosti v základních i podpůrných činnostech firmy. Úkolem je nalézt přednosti a nedostatky v oblastech řízení top-managementu firmy, vývoje a výzkumu, výroby, odbytu, nákupu, financování, personalistiky, kapacitního potenciálu, věkové struktury, vzdělání, organizace a marketingu. Vyhodnocují se zpravidla faktory ovlivňující marketingové, finanční, výrobní a organizační schopnosti. Každý faktor se dále posuzuje z hlediska intenzity jeho vlivu a z hlediska jeho důležitosti. Vnitřní prostředí může podnik přímo ovlivnit [6], [11].

	<b>POMOCNÉ</b> dosažení cíle	<b>ŠKODLIVÉ</b> dosažení cíle
<b>VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ</b> atributy organizace	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> <b>STRENGTHS</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> <b>WEAKNESSES</b>
<b>VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ</b> atributy prostředí	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> <b>OPPORTUNITIES</b>	<b>HROZBY</b> <b>THREATS</b>

Obrázek 6: SWOT analýza [upraveno podle 1]

#### ▪ Analýza vnějšího prostředí

Podstatou analýzy vnějšího prostředí je sledování rozhodujících sil makroprostředí a mikroprostředí. Z hlediska makroprostředí se do analýzy promítají především síly demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní, které mají vliv na podnikání firmy a její výsledný zisk, přestože možnost ovlivnění ze strany podniku je téměř nulová. Mikroprostředí firmy představují nejbližší tržní subjekty obklopující firmu. Jejich strategie jsou více či méně ovlivnitelné realizováním vlastní vhodné marketingové strategie [11].

Hlavním cílem sledování a vyhodnocování vývojových trendů v jednotlivých aspektech je identifikace příležitostí a hrozeb. Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat, hrozbu prostředí pak Kotler definuje jako výzvu vzniklou na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku [6].

## SWOT matice

Matice SWOT představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami firmy. Běžně se předpokládá, že společnosti identifikují své silné i slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí. Bývá však často přehlédnuto, že kombinace těchto faktorů vyžaduje rozdílné strategické volby. Matice SWOT užívá tyto čtyři strategické varianty [18]:

- WT (mini-mini) strategie je zaměřena na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci hrozeb. V krajních případech může tato strategie například vyžadovat, aby firma vytvořila joint venture, nebo aby přešla k redukování či likvidaci.
- WO (mini-maxi) strategie se pokouší o minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí. Tak se může firma s určitými slabými stránkami v některých oblastech snažit o jejich zlepšení, nebo může požadovat potřebné kompetence (jako jsou potřebné technologické nebo personální dovednosti) z vnějšího prostředí, a tím vytvořit možnost pro využití externích příležitostí.

		vnitřní faktory	
		Vnitřní síly - S	Vnitřní slabosti - W
vnější faktory	Vnější příležitosti - O	SO strategie Maxi-Maxi	WO strategie Mini-Maxi
	Vnější hrozby - T	ST strategie Maxi-Mini	WT strategie Mini-Mini

Obrázek 7: Matice SWOT pro formulování strategie [upraveno podle 18]

- ST (maxi-mini) strategie vychází z předpokladu, že se silné stránky firmy střetnou s hrozbami ve vnějším prostředí. Cílem je maximalizovat silné stránky a eliminovat hrozby. Takto může například firma využít své technologické,

finanční, manažerské nebo marketingové síly k tomu, aby překonala hrozbu nového výrobku, který uvedla na trh konkurenční firma.

- SO (maxi-maxi) je nejvíce žádanou strategií, jedná se o situaci, kdy firma může využít svých silných stránek k využití příležitostí. Jestliže má firma nějaké slabé stránky, musí se snažit o jejich překonání a převedení na silné stránky. Střetne-li se s hrozbami, musí je překonat tak, aby se mohla soustředit na příležitosti.

## **4 Charakteristika podniku**

Značka Horsefeathers je ve vlastnictví obchodní firmy STIGMA DISTRIBUTION, s.r.o. zapsanou 21. ledna 1997 do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni. Předmětem podnikání jsou výroba, obchod a služby, neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Statutárním orgánem jsou jednatele Hanuš Salz a Pavel Kubíček. Oba jednatele jsou oprávněni jednat jménem společnosti, z nichž každý samostatně [22].

### **4.1 Historie Horsefeathers**

Název a nápad na podnikatelský záměr vznikl v roce 1989 na škole v Kanadě, konkrétně v Britské Kolumbii. Skateboarding a snowboarding se v té době nevěnovalo moc lidí. Ve škole, kam jeden ze zakladatelů, Hanuš Salz, chodil, přišel jeden z jeho kamarádů s nápadem na značku Horsefeathers. Ve škole pod lavicí vyrobil pár potisků a to se pro oba stalo okamžitě spojovacím prvkem. Po ukončení tamní střední školy se Hanuš Salz vrátil do Čech, kde nastoupil v Plzni do čtvrtého ročníku na gymnázium. A právě tam potkal Pavla Kubíčka, také vášnivého příznivce skateboardingu a snowboardingu. Okamžitě se skamarádili a hned další rok nechali vyrobit první „kolekci“ padesáti triček. Veškerou logistiku zajišťoval starý žigulík, se kterým jezdili do fabrik pro látky a pak s ním také ušité věci rozváželi [23].

V roce 1995 byl otevřen první značkový Horsefeathers obchod v Plzni. O dva roky později pak byla představena další nová kolekce oblečení, která zahrnovala pět nových modelů bund a dva modely kalhot. V roce 2000 byl otevřen Horsefeathers Board shop v Brně. A o pár let později, v roce 2004, bylo představeno nové, dnes již typické čtvercové logo značky. Již za čtyři roky byla značka Horsefeathers k dostání v deseti evropských zemích [23].

### **4.2 Horsefeathers v současnosti**

V České republice aktuálně Horsefeathers provozuje prodejny v Brně, Praze, Ostravě, Plzni a Jihlavě a značka Horsefeathers roste i v zahraničí. V minulém roce to bylo už 20 zemí (např. Rakousko, Německo, Francie nebo nově i Čína), ve kterých je Horsefeathers k dostání, zároveň byly založeny prominentní pan-evropské internetové obchody. V současné době patří Horsefeathers mezi uznávané tuzemské značky v oblasti street, skate a snowboard módy. Své postavení si vydobyla i v zahraničí. V porovnání s nejistými

začátky jsou dnes Horsefeathers produkty pečlivě propracované, vyrobené z kvalitních a odolných materiálů. Důraz je kladen na originální styl a design, který ocení zejména mladá generace. Myšlenkové postupy a přístup k práci ale zůstaly stejné. V Horsefeathers čerpají nejenom ze svých vlastních nápadů, ale realizují i myšlenky profesionálních jezdců svých sportovních týmů. Ty jsou pro ně největší inspirací při práci na vývoji dalších produktů [23].



Obrázek 8: Logo Horsefeathers [20]

Značka Horsefeathers produkuje dvě kolekce do roka – letní a zimní. Letní kolekce značky Horsefeathers spadá svým designem převážně do skupiny streetwearové módy. Zimní kolekce zahrnuje technické bundy a vysoce funkční oblečení určené pro zimní sporty, především pro snowboarding a lyžování. Právě zimní kolekce se výrazně podílí na obratu firmy, tvoří až 70% celkového obratu firmy a je předmětem diplomové práce.

## 5 Analýza současného stavu

V následující kapitole se práce bude zabývat analýzou současného stavu. Analýza bude soustředěna jak na vnější okolí, tak na vnitřní prostředí firmy. Na základě dílčích analýz bude sestavena SWOT analýza, která bude východiskem pro návrhovou část práce.

### 5.1 Situační analýza - SLEPT

Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, analýza SLEPT se zabývá vnějším okolím - konkrétně makroprostředím firmy a faktory, kterým firma čelí, ale nemůže je nijak ovlivnit.

#### 5.1.1 Sociokulturní faktory

V souvislosti s analyzovanou firmou se do sociokulturních faktorů promítá zřejmě nejvíce životní styl, demografický vývoj regionu a do jisté míry přístup k práci a volnému času. Úroveň vzdělání nebo mobilita obyvatelstva nehrají pro firmu důležitou roli [21].

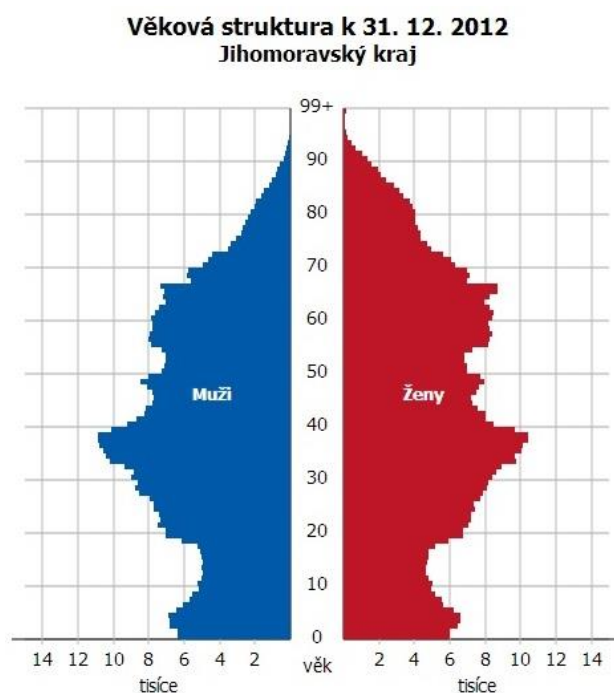
Vzhledem ke specializaci značky Horsefeathers na snowboardové a skateboardové vybavení, kterému jsou jak střihově tak designově přizpůsobeny letní i zimní kolekce, hraje velkou roli životní styl. Zejména se pak jedná právě o sportovce v oblasti zimních sportů a skateboardingu. Tato cílová skupina stále utváří značku a je inspirací pro vznik produktů značky Horsefeathers [21].

<b>věk</b>	<b>miliony</b>	<b>%</b>	<b>% žen</b>	<b>% mužů</b>
65+	0,2	17,3	59,7	40,3
15 - 64	0,8	68,2	49,4	50,6
<15	0,17	14,6	48,7	51,3
Celkem	1,17	100	51,1	48,9

Tabulka 2: Složení obyvatelstva ČR [34]

Vybrané demografické ukazatele dokumentuje tabulka 2. Z tabulky lze vyvodit, že se počet obyvatel za poslední čtyři roky pohyboval okolo 10 510 tisíc obyvatel. Důležité je povšimnout si trendu stárnutí populace. Počet obyvatel v produktivním věku 15- 64 let má lehce klesající trend, naopak přibývá obyvatel starších 65 let. Tento trend může mít v budoucnu negativní dopad na celkovou ekonomickou situaci v ČR [24].





Obrázek 9: Věkové složení obyvatelstva [34]

Co se týká přístupu k práci a volnému času, stále více se musí počítat s tzv. generací Y (ročník narození 1980 až 2000), která bude do roku 2025 tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Generace Y klade důraz na osobní uplatnění, ale zároveň se zajímá o svůj osobní život a upřednostňuje volný čas před pracovním, což je v rozporu s osobním uplatněním. Vyžaduje proto flexibilní pracovní dobu i místo zaměstnání, výjimkou není práce z vlastního domova. Generace Y výborně ovládá moderní informační technologie a internet, kde tvoří virtuální komunity. Z těchto předpokladů lze vyvodit, že tato skupina lidí pravděpodobně ocení možnost nákupu přes internetový obchod [24], [25].

### 5.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vychází z predikce Ministerstva financí České republiky. Predikce byla zpracována na základě údajů, které byly známy k 7. 10. 2014. Politická rozhodnutí, nově publikované statistiky ani vývoj na světových finančních či komoditních trzích po tomto datu už nemohly být brány v úvahu [26].

Reálný HDP ve 2. čtvrtletí 2014 mezičtvrtletně vzrostl o 0,3 %. V porovnání s 1. čtvrtletím 2014 tak sice došlo k jistému zpomalení růstu, tento vývoj byl ale v souladu s očekáváním. Za celý letošní rok by reálný HDP mohl meziročně vzrůst o 2,4 % a obdobnou dynamiku by HDP mohl vykazat i v roce 2015. Růst by měl být v obou letech

tažen výhradně domácí poptávkou, příspěvek čistých vývozů by se měl pohybovat okolo nuly [26].

Navzdory oslabení koruny vlivem devizových intervencí ČNB by se rok 2014 měl vyznačovat velmi nízkou inflací. Na rozdíl od minulých let by totiž měly administrativní vlivy (zejména snížení cen elektřiny) během celého letošního roku působit protiinflačně. Průměrná míra inflace by tak letos mohla dosáhnout jen 0,5 %. V roce 2015 by se sice růst spotřebitelských cen měl zrychlit, očekáváme však, že se inflace stále bude pohybovat pod inflačním cílem ČNB [26].

Předpokládaný objem mezd a platů se podle predikce měl v roce 2014 zvýšit o 2,9 %, pro rok 2015 pak predikce počítá se zrychlením růstu na 3,9 %. Kromě předpokládaného postupného zlepšování situace soukromého sektoru by na vývoj mezd a platů měl příznivě působit navrhovaný nárůst objemu platů v rozpočtové sféře. Základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí k 1. 1. 2015 9 200 Kč za měsíc nebo 55 Kč za hodinu. Ve 3. čtvrtletí 2014 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda (dále jen „průměrná mzda“) na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 25 219 Kč, což je o 441 Kč (1,8 %) více než ve stejném období roku 2013. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 0,6 %, reálně se tak mzda zvýšila o 1,2 %. Objem mezd vzrostl o 2,5 %, počet zaměstnanců o 0,7 %. V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila nominálně o 1,7 %, reálně o 1,1 %, v nepodnikatelské sféře vzrostla nominálně o 1,9 %, reálně o 1,3 % [26], [35], [37].

Důležitým zákonem, který ovlivňuje výši nákladů a zisků firmy je také zákon o DPH, který upravuje Zákon č.235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. V současné době jsou zákonem stanoveny tři sazby DPH. Nejnižší sazba na úrovni 10% vstoupila v platnost 1. 1. 2015 a týká se potřeb pro kojence, tiskovin a některých léků. Obě dvě další sazby DPH zůstávají ve stejné výši 15% a 21% [29].

Na ekonomickou stránku firmy mají vliv také velikosti jednotlivých celních sazeb. Jde pak zejména o sazby spojené s dovozem ze zemí mimo Evropskou unii. Horsefeathers dováží technické oblečení na snowboard z Číny, kde se toto oblečení šije. Celní sazby je možné vyhledat v celním sazebníku TARIC prostřednictvím internetového portálu Evropské komise a to buď na základě popisu zboží, nebo na základě číselného sazebního zařazení. Nezávazné informace k sazebnímu zařazení zboží lze získat prostřednictvím portálu Celní správy České Republiky, aplikací EENVS. O závazné informace o

sazebním zařazení zboží je nutné požádat některý z celních úřadů České Republiky vyplněním formuláře ZISZ (závazná informace o sazebním zařazení zboží). V rámci vývozu značky Horsefeathers do zemí Evropské unie je firma osvobozena od cla i DPH [27].

### **5.1.3 Politicko-legislativní faktory**

Jako kterákoliv jiná firma provozující svou obchodní činnost v České republice, musí se i firma Stigma Distribution řídit příslušnými zákony. Jelikož je politická situace z dlouhodobého hlediska poměrně nestálá a u moci se pravidelně střídá levice i pravice, legislativa se často novelizuje a firmy se jí musí neustále podřizovat a přizpůsobovat. Jedná se především o tyto zákony:

- Živnostenský zákon, který upravuje Zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů [33].
- Daňový řád, který upravuje Zákon č.280/2009 Sb. [32].
- Zákon o dani z příjmů, který upravuje Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů [31].
- Nový občanský zákoník, který upravuje Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník [30].
- Celní zákon, který upravuje Zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon [28].
- Zákon o DPH, který upravuje Zákon č.235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů [29].
- Zákon o obchodních korporacích, který upravuje Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích [38].

### **5.1.4 Technologické faktory**

Technologické faktory v případě analyzované firmy hrají roli především ve spojitosti s používanými materiály. Jedná se o voděodolné a prodyšné materiály vhodné ke sportovnímu užívání. Konkrétně jde o materiál UltraTech speciálně vyvinutý ve spolupráci s předními tchajwanskými výrobci technických materiálů a vláken. Jedná se o dvouvrstvou konstrukci, která má na svrchní straně vodoodpudivý DWR film a ze spodní strany laminovanou voděodolnou membránu zabráňující proniknutí vody a zároveň maximální prodyšnosti odvodu tělesného vlhka. Dalším materiálem je Primaloft. Primaloft byl již od 80. let vyvíjen pro americkou armádu jako alternativa pérového

zateplení. V roce 2010 získal ocenění kritériem Bluesign za maximální funkčnost a zároveň šetrnost k životnímu prostředí. Primaloft obsahuje až 96% vzduchu a je jedním z nejvýkonnějších tepelně izolačních materiálů pro extrémní použití. Na oblečení značky Horsefeathers najdete také prémiové zipy od nejvýznamnějšího světového výrobce z Japonska – firmy YKK. K šití používá značka Horsefeathers vysoce odolné nitě firmy COATS, jejíž historie sahá až do roku 1750. Tento výrobce průmyslových nití je díky špičkové kvalitě a svým patentovaným technologiím světovou jedničkou svého oboru [19].

Výrobní technologie v podobě strojů mají na chod firmy sice vliv, nikoliv ale přímý. Firma využívá továren ze zahraničí, se kterými má smlouvu na dodání zboží. Tyto firmy využívají především šicí stroje a vybavení související s textilním průmyslem [21].

Dále firma využívá informační systém, který napomáhá především ke správě objednávek, řízení zásob a nákupu. Nároky na informační systém má každá firma individuální a tak nelze přesně posoudit, zda tato technologie zajišťuje konkurenční výhodu [21].

## **5.2 Analýza oborového prostředí**

Oborové prostředí mapuje Porterův model pěti konkurenčních sil, který sleduje rivalitu na trhu způsobenou konkurencí, dodavateli, zákazníky a substituty.

Značka Horsefeathers produkuje dvě kolekce do roka – letní a zimní. Zimní kolekce zahrnuje technické bundy a vysoce funkční oblečení určené pro zimní sporty, především pro snowboarding a freeridové lyžování. Právě zimní kolekce se výrazně podílí na obratu firmy, tvoří až 70% celkového obratu firmy a je předmětem diplomové práce.

### **5.2.1 Rivalita v odvětví mezi stávajícími firmami**

Značka Horsefeathers si přeje být vnímána primárně jako značka snowboardového oblečení, mimo sezonu ale nemá jinou možnost, než přizpůsobit své kolekce aktuálnímu počasí. Z toho vyplývají dva typy konkurentů.

Pokud se na Horsefeathers nahlíží jako na specializovaného prodejce snowboardového oblečení a oblečení na sjezdové lyžování, přímými konkurenty budou na českém trhu značky jako Nugget, Meatfly nebo AlpinePro nabízející také vysoce funkční snowboardové oblečení a lyžařské oblečení. Mezi další konkurenty lze zařadit vysoce

renomované zahraniční značky jako například Nike, Adidas, Burton nebo Quicksilver, které svou velikostí a finančními prostředky převyšují výše zmíněné značky. Mezi nepřímé konkurenty lze zařadit výrobce outdoorového oblečení jako například značky Hannah, NORDBLANC, Husky[21].

Značky AlpinePro, Hannah, NORDBLANC nebo Husky se mimo zimní sezonu na rozdíl od značky Horsefeathers soustředí spíše na outdoorové oblečení a tak v období, kdy je v prodeji letní kolekce nepatří mezi přímé konkurenty. Letní kolekce značky Horsefeathers spadá svým designem převážně do skupiny streetwearové módy. V tomto směru jsou pro Horsefeathers přímým konkurentem výše zmíněné české značky Nugget a Meatfly. Dále také například síť obchodů Cropp Town nebo C&A nabízející cenově lákavější, nicméně kvalitativně poměrně zaostávající zboží. V oblasti streetwearového oblečení se mnohem více uplatňuje konkurence v podobě e-shopů, kterých je značný počet a nabízí pestrou skladbu nejen domácích, ale i renomovaných zahraničních značek, včetně všech výše zmíněných. Tato situace je dána faktem, že výroba tohoto segmentu oblečení není technologicky ani materiálově náročná jako výroba snowboardového funkčního oblečení, kde je zapotřebí sofistikovanějších materiálů a výrobních postupů [21].

### **5.2.2 Noví konkurenti a jejich hrozba vstupu do odvětví**

Hrozba vstupu konkurentů do odvětví je velká. Neexistují prakticky žádné bariéry vstupu na trh. Stejně tak náklady na odchod z odvětví neexistují. Vstupní náklady jsou relativně nízké a odvíjí se z velké míry od stavu zásob, výše nájemného kamenných obchodů a dalších provozních nákladů jako například energie apod. Je třeba brát na vědomí, že konkurencí jsou také internetové obchody s obdobným sortimentem, jejichž zřizovací náklady jsou téměř nulové a celkové náklady na provoz jsou také na výrazně nižší úrovni než kamenné obchody. Přesto již na trhu působí mnoho firem a trh je poměrně nasycený, a tak pro nově vstupující firmy platí riziko, že se na trhu neuchytí [21].

### **5.2.3 Hrozba substitutů**

V případě oblečení lze těžko hledat přímý substitut. Za substitut tak lze v tomto případě považovat veškerou módu v oblékání. V takovém případě je nabídka substitutů prakticky neomezená a úspěch firmy závisí na mnoha faktorech, jako je image značky, cena, náklady na výrobu, velikost distribuční sítě apod.

#### **5.2.4 Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků je v oblasti streetwearového oblečení na vyšší úrovni a tlačí ceny dolů. Zvláště v současné době, kdy je streetwearové oblečení stále velmi oblíbené a to nejen u „náctiletých“. Streetwearové oblečení je velmi pohodlné a běžně nachází uplatnění v rámci volnočasových aktivit u všech věkových skupin zákazníků. Tohoto faktu si je vědoma spousta obchodníků, a tak lze konkurenční zboží naléznout i v nabídce výrobců běžné konfekce, které mají zpravidla nižší výrobní náklady z důvodu většího objemu produkce [21].

V oblasti snowboardového a lyžařského oblečení už zákazníci poptávající kvalitu tak silní z hlediska vyjednávání nejsou. Na českém trhu patří značka Horsefeathers z hlediska používaných materiálů a vlastností outerwearu mezi špičku. Značka doplácí na menší tržní podíl, který je dán mimo jiné nižšími prostředky na masivní reklamu [21].

#### **5.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je na střední úrovni. Existuje poměrně snadná cesta ke změně dodavatele v případě potřeby. Na druhou stranu se změnou dodavatele je nutné znovu podstupovat proces získávání vzájemné důvěry a budování partnersko-dodavatelských vztahů na vysoké úrovni, není žádným způsobem zaručena stávající profesionalita a kvalita dodavatele [21].

### **5.3 Marketingový mix**

Pro detailní analýzu vnitřního prostředí práce využívá nástroje 4P jinak označovaného marketingového mixu. Marketingový mix se zaměřuje na oblasti týkající se produktu, ceny, propagace a distribuce.

#### **5.3.1 Produkt**

Prodejní sortiment je rozdělen na dvě kolekce do roka – letní a zimní. Letní kolekce staví na streetwearové módě, především širokém designu jak pánských, tak dámských triček nebo například koupacích kraťasů. Zimní kolekce zahrnuje technické bundy a vysoce funkční oblečení určené pro zimní sporty, především pro snowboarding a lyžování. Součástí obou kolekcí jsou také doplňky v podobě batohů, peněženek, opasek apod.

Výroba oblečení Horsefethers probíhá tak, že se nejdříve připraví celkový koncept kolekce, který se rozpracuje do menších celků jako pánské snowboardové bundy, dámská trika, atd. Pro každý celek se pak vytváří jednotlivé střihy a designy, tak aby celé kolekce působila uceleně. Následně se připravují podklady a dokumentace pro výrobce, které obsahují kompletní informace včetně přesných rozměrů, barev, materiálů, umístění prvků a podobně. Následuje proces komunikace s výrobcem a první vzorování, ze kterého po pár měsících vzniká vzorková řada. Ta se nafotí do obchodnického katalogu, ze kterého je pak objednávají jednotlivé provozovny a majitelé ostatních obchodů, které mají smlouvu o prodeji značky HF. Sečtené množství objednávek se zadává do výroby a jednotliví výrobci konkrétní modely ušijí. Vše se pak odesílá do centrálního skladu, odkud se objednané věci odesílají zahraničním distribucím nebo přímo do obchodů [19], [23].

Celá streetwearová Horsefeathers kolekce a celá řada doplňků se vyrábí v Evropské unii, na čemž si společnost zakládá. Jiná věc jsou technické bundy potažmo outerwear, které jsou v současné době vyráběny v Číně. Důvody jsou především v nákladech na výrobu, které jsou proti produkci v Čechách o poznání nižší. Čína je na textilní průmysl významně orientovaná, dnes v Číně šije až 99% renomovaných značek. To lze vidět i na technologiích, dostupnosti materiálu, servisu a celkových možnostech. Výroba tedy probíhá v moderních klimatizovaných továrnách a jejich zaměstnanci mají veškerý sociální servis. V Číně působí člověk, který je s čínskými výrobci a dodavateli v každodenním kontaktu a všechny výroby neustále objíždí. Tím zároveň do jisté míry kontroluje možné riziko nadprodukce z důvodu plagiátorství [19], [23].

Celý proces se periodicky opakuje dvakrát do roka, a to na podzim, kdy se připravuje jarní kolekce a následně počátkem jara pak začínají práce na zimní kolekci, která se ale objevuje na prodejních pultech až o rok a půl později [19].

### **Letní kolekce**

Letní kolekce je nasazována začátkem března. Součástí pánské letní kolekce jsou jarní bundy, mikiny a svetry, košile, trika, kalhoty, kraťasy, plavky a řada doplňků zahrnující kšiltovky, pásky, boxerky, ponožky, peněženky, batohy, pouzdra a klíčenky. Dámská letní kolekce nabízí stejně jako pánská jarní bundy, mikiny, trika, dále pak šaty, kalhoty, kraťasy a plavky. V oblasti doplňků jsou to pásky, spodní prádlo, ponožky, peněženky,

kabelky, pouzdra a batohy. Dětská kolekce nabízející produkty pro děti od 5 do 14 let zahrnuje jarní bundy, mikiny, trika, kalhoty, kraťasy a plavky.



Obrázek 10: Baloon T-shirt [20]



Obrázek 12: Fair T-shirt [20]



Obrázek 11: Relic Boardshorts[20]



Obrázek 13: Duke Belt [20]

## **Zimní kolekce**

K překlápění sortimentu z letní na zimní kolekci dochází na konci srpna. Outerwear, tedy oblečení spojené s opravdovou zimou, je nasazováno do prodeje přibližně v půlce října. Zimní kolekce zahrnuje také streetwearové oblečení, ale v případě zimní kolekce je důraz kladen právě na technické bundy, kalhoty na snowboarding a lyžování, zimní čepice, rukavice nebo funkční termoprádlo.





Obrázek 14: Prophet Jacket [20]



Obrázek 16: Port Jacket [20]



Obrázek 15: Syndicate Pants [20]



Obrázek 17: Heritage Beanie [20]

### 5.3.2 Cena

U značky Horsefeathers je na maloobchodní úrovni prosazována politika pevných cen, tedy stejná cena pro všechny kupující. Ceny jsou nastaveny nákladově orientovaným způsobem, kdy se k výrobním nákladům připočte marže [21].

Na maloobchodní úrovni je u značky Horsefeathers také hojně využívána strategie cenových úprav. Každoročně probíhá likvidace starších kolekcí ze skladu, motivací pro zákazníky jsou pak outletové ceny, které jsou několikanásobně nižší než ceny původně stanovené [21].

V běžném prodeji je možné uplatnit studentskou slevu 10% na platný ISIC průkaz, stejná sleva je poskytována také vlastníkům SPHERE Card. Horsefeathers ve svých kamenných prodejnách využívá také slev k motivaci nákupu doplňkového zboží. Například k zakoupeným kalhotám nabízí 50% slevu na pásek dle vlastního výběru. Nalezení levnějšího Horsefeathers zboží na e-shopu konkurence je také způsob, jak dosáhnout slevy na nákup, v takovém případě je cena snížena na úroveň konkurence. Horsefeathers využívá k možnosti získání slevy také sociální síť Foursquare. Zákazník, který provede „check“ (neboli označení) na prodejnu - pro Horsefeathers je to jistá forma online propagace - získává 10% slevu na nákup [21].

### **5.3.3 Propagace**

V rámci propagace firma využívá především event marketingu a online propagace, značka se také účastní několika projektů, které lze v rámci diplomové práce zařadit do public relations.

- **Event marketing**

Značka Horsefeathers má blízký vztah ke snowboardingu, ale také ostatním extrémním sportům, kterými jsou například skateboarding nebo bicycle motorcross (BMX). Pro každý z těchto sportů má pak firma svůj Horsefeathers tým a jezdce z těchto týmů v různém rozsahu sponzoruje. K propagaci své značky využívá Horsefeathers pořádání regionálních sportovních akcí. Tyto akce probíhají nejčastěji v areálu Fajtova kopce na Vysočině, se kterým firma dlouhodobě spolupracuje a kde se nachází Horsefeathers snowpark. V posledních letech se Horsefeathers aktivně podílí na doprovodném programu v rámci sportovního veletrhu Sportlife na brněnském výstavišti [21].

- **Online propagace**

K online propagaci využívá Horsefeathers klasických internetových stránek, kde jsou k nalezení kontakty, seznam prodejen, katalog s aktuální kolekcí oblečení, odkaz na e-shop a také seznam Horsefeathers týmů a jejich jezdců. Vedle internetových stránek k propagaci firma využívá také moderní internetové komunikace v sociálních sítích. Spravuje účty na Twitteru, Instagramu, Youtube, Vimeu a samozřejmě Facebooku, kde disponuje velmi početnou fanouškovskou základnou [21].

- **Public relations**

V rámci public relations se Horsefeathers aktivně účastní několika dalších projektů, díky kterým se dostávají do podvědomí zákazníků. Příkladem může být listopadový charitativní projekt Movember na podporu boje s rakovinou prostaty. Výtěžek z prodaných Horsefeathers produktů s Movember tematikou je věnován na konto Movember. Dalším příkladem je podpora sociálního projektu Sick of trash, jehož snahou je upozornit na problém ukládání odpadu, černých skládek a obecně znečišťování životního prostoru a prostředí [21].

- **POP předměty**

Klasickým propagačním materiálem je tištěný katalog, který je nově registrovaným zákazníkům zasílán až domů. V katalogu je nafocena celá aktuální kolekce, obsahuje informace o použitých materiálech při výrobě produktů a jejich cenách. Na rozdíl od běžných katalogů je doplněn o fotografie a rozhovory s lidmi stojícími za úspěchem značky. Horsefeathers využívá reklamních předmětů v podobě nálepek a odznaků s vlastním designem, které jsou součástí každého nákupu [21].

#### **5.3.4 Distribuce**

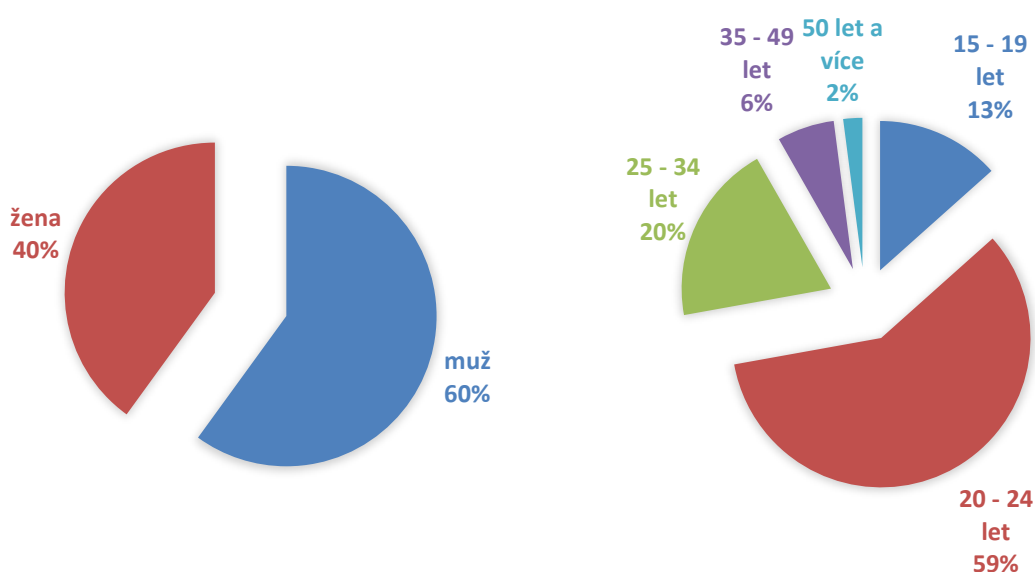
Firma Stigma distribution využívá k distribuci značky Horsefeathers maloobchodního prodeje. V současné době provozuje dohromady pět vlastních kamenných obchodů pod názvem Horsefeathers® store. Jednotlivé pobočky jsou provozovány v Brně, Jihlavě, Ostravě, Plzni a Praze. Centrální sklad firmy se nachází v Plzni. Každá prodejna má do skladu přístup přes vlastní B2B e-shop, kde jednotliví vedoucí prodejen objednávají požadované zboží. Následná distribuce do prodejen probíhá prostřednictvím poskytovatele kurýrních služeb PPL, se kterým má Horsefeathers podepsanou rámcovou smlouvu o podmínkách spolupráce [21].

Horsefeathers provozuje také vlastní internetový obchod pro větší komfort svých zákazníků a uspokojení zákazníků z měst, kde se nenachází kamenná prodejna [21].

Protože poptávka po značce Horsefeathers je vyšší než by byla firma Stigma distribution schopna uspokojit pouze svou vlastní maloobchodní sítí Horsefeathers® store, využívá také dalších maloobchodních prodejen, příkladem může být síť prodejen Temple Store nebo Rock Point [21].

## 5.4 Dotazník

V rámci dotazníkového šetření se zabývá práce krátkým průzkumem o povědomí značky Horsefeathers. Dotazník byl vytvořen v platformě Google documents a následně rozšířen především přes sociální síť Facebook do skupin zabývajících se snowboardingem a ostatními zimními sporty. Dotazník se skládá z 15 povinných otázek, časová náročnost dotazníku je přibližně 3 minuty. Sběr dat probíhal aktivně v termínu 1. 12. 2014 – 7. 12. 2014.



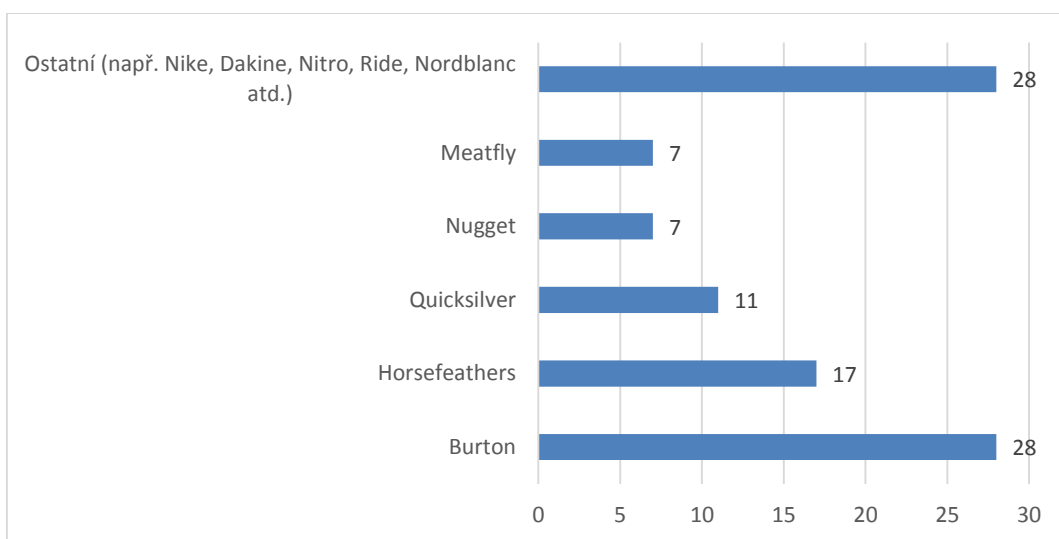
Graf 1: Pohlaví respondentů

Graf 2: Věková struktura respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 98 respondentů, z nichž bylo 60% respondentů mužského pohlaví a 40% pohlaví ženského. Věková struktura dotazovaných byla tvořena z 92% mladými lidmi do 34 let.

První otázka „Napište prosím, která značka Vás napadne jako první, když se řekne "oblečení na snowboarding".“ měla za úkol zjistit, jakou značku mají respondenti nejvíce spojenou s oblečením na snowboarding. Odpovědi byly velmi různorodé, což svědčí o vysoké konkurenci na trhu snowboardového oblečení. Z počtu 98 odpovědí asociuje respondentům oblečení na snowboarding nejvíce značka Burton (četnost 28), značku Horsefeathers zmínilo 17 respondentů a zaujala tedy druhé místo. Otázkou je, jak moc byli respondenti ovlivněni zmínkou značky v úvodním popisu dotazníku, který

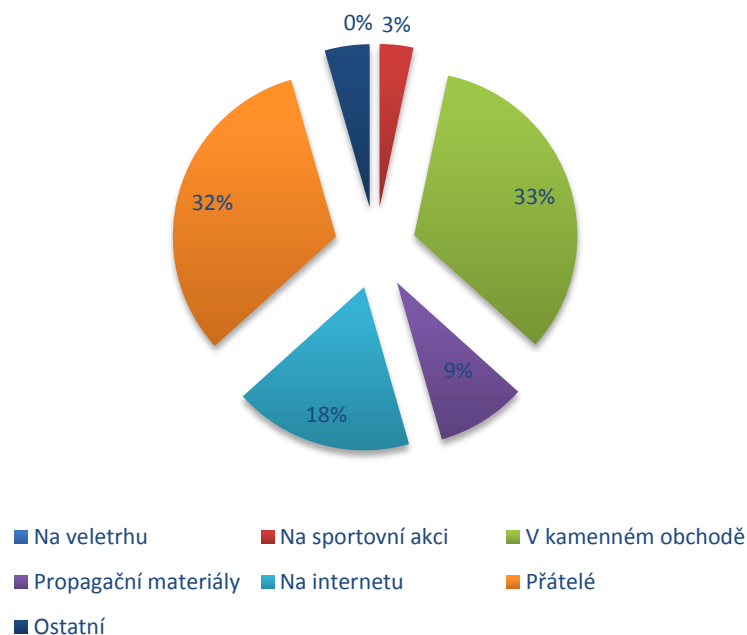
vysvětloval, k jakému účelu byl dotazník sestaven. Na dalších místech se umístili značky Quicksilver (četnost 11), Nugget a Meatfly (shodně četnost 7), další značky jako například Ride, Nitro, Dakine, Nike nebo Nordblanc zaznamenaly po dvou či dokonce jednom výskytu. Překvapením byl jeden výskyt značky Lidl. Řetězec sice nabízí zimní bundy jako sezónní doplňky, ale soustředí se spíše na rekreační sportování, nedosahuje takových kvalit jako ostatní výše zmíněné značky a v tomto oboru patří spíše mezi nováčky.



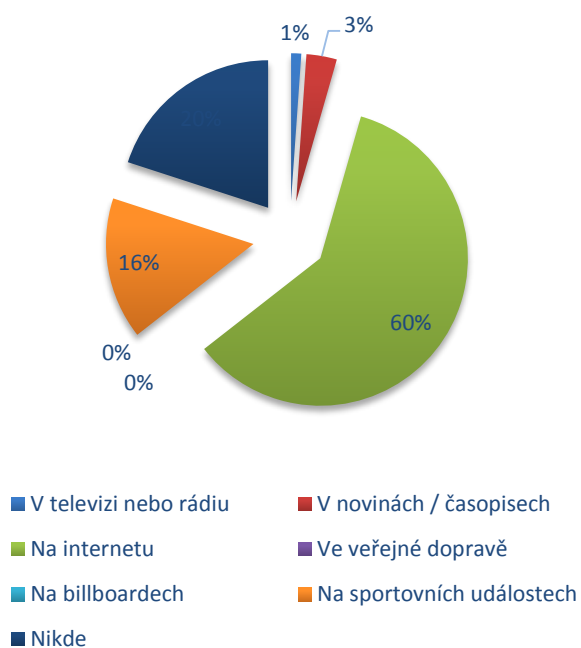
Graf 3: Napište prosím, která značka Vás napadne jako první, když se řekne "oblečení na snowboarding".

První kontakt se značkou přišel podle dotazovaných nejčastěji přímo v místě prodeje, tedy v kamenném obchodě, přibližně stejný podíl přišel do kontaktu se značkou Horsefeathers tak, že jim o značce řekli přátelé nebo známí. Poměrně malý podíl zaujímá internet, kde se odehrává největší část propagace značky (graf 4).

Odpovědi na otázku, kde respondenti nejčastěji přichází do kontaktu s reklamou na produkty značky Horsefeathers (graf 5) odpovídají poměrně dobře reálnému vynaložení finančních prostředků na propagaci. Necelé dvě třetiny (60%) dotazovaných přichází nejčastěji do kontaktu s reklamou na produkty značky Horsefeathers na internetu. Celá pětina dotazovaných pak tvrdí, že do kontaktu s reklamou na značku Horsefeathers nepřichází vůbec, což svědčí o nízké úrovni reklamy a ukazuje velký prostor pro zlepšení. Poměrně velké procento (16%) reklamy obstarávají značce sportovní události. Tato skutečnost je pro firmu dobrou zprávou a ukazuje, že se prostředky vynaložené na pořádání sportovních akcí vyplácí. Sportovní události navštěvuje nejužší cílová skupina zákazníků, proto může kontakt se značkou a její pozitivní prezentace na takovém místě přinést nové zákazníky.

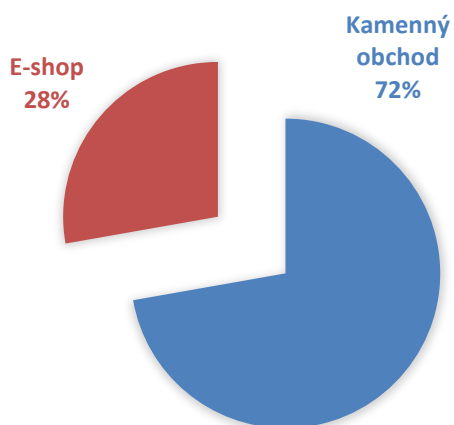


Graf 4: Jak jste se poprvé dostal/a do kontaktu se značkou Horsefeathers?

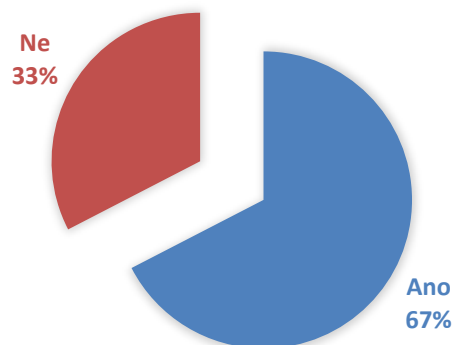


Graf 5: Kde nejčastěji přicházíte do kontaktu s reklamou na produkty značky Horsefeathers?

72% z celkového počtu dotazovaných stále preferuje při nákupu oblečení kamenný obchod před nákupem přes internetové rozhraní (graf 6). Většina dotazovaných (67%) využívá při nákupu spotřebního zboží věrnostních programů. Také v tomto ohledu má značka Horsefeathers rezervy, protože aktuálně nenabízí zákazníkům možnost stát se členem věrnostního programu a čerpat z něj vyplývající výhody (graf 7).

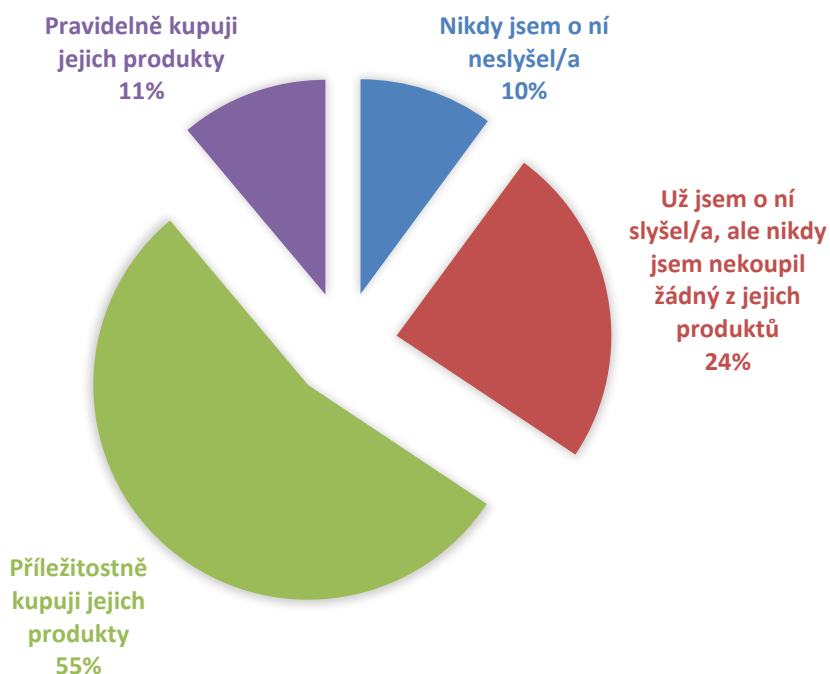


Graf 6: Jakou formu nákupu preferujete při nákupu oblečení?



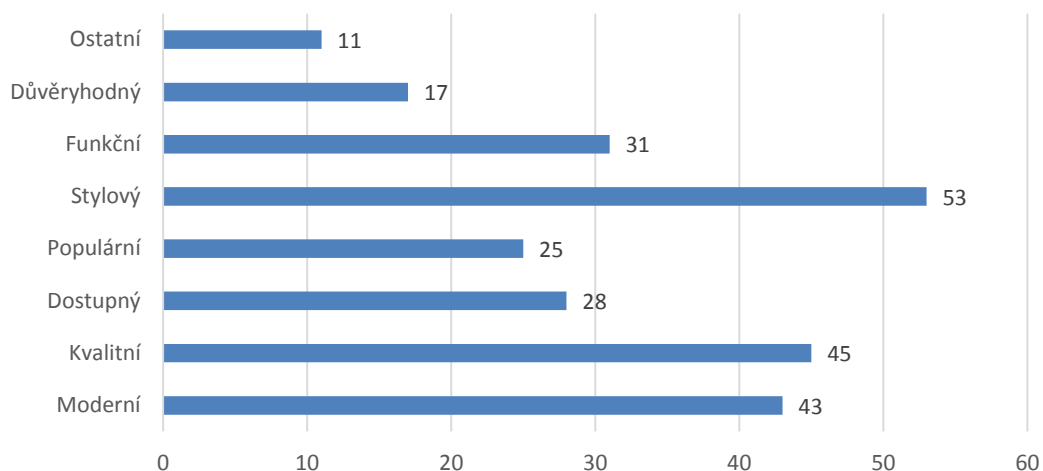
Graf 7: Využíváte aktivně při nákupu spotřebního zboží věrnostních programů?

Další otázka ukázala, že 90% z dotazovaných o značce Horsefeathers alespoň slyšelo, 11% respondentů pak kupuje produkty značky Horsefeathers pravidelně. Deset procent dotazovaných, kterých uvedlo, že o značce Horsefeathers nikdy neslyšelo, nadále v dotazníku nepokračovalo.



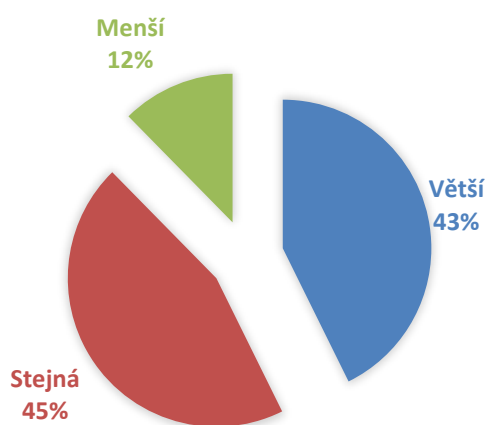
Graf 8: Jak dobře znáte značku Horsefeathers?

Respondenti značku Horsefeathers definují nejčastěji jako stylovou, moderní a kvalitní (graf 9).

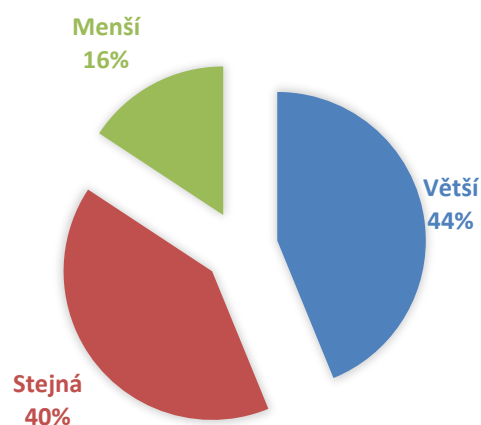


Graf 9: Která z následujících vlastností se Vám pojí se značkou Horsefeathers?

Dotazník zkoumá značku Horsefeathers v očích respondentů také v porovnání s dalšími českými konkurenčními značkami Meatfly a Nugget. Pro dotazníkové šetření byly vybrány právě tyto dvě značky, protože jsou firmě Horsefeathers nejvíce podobné z hlediska velikosti, prodejního sortimentu a ekonomické síly.



Graf 10: Míra propagace značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly?

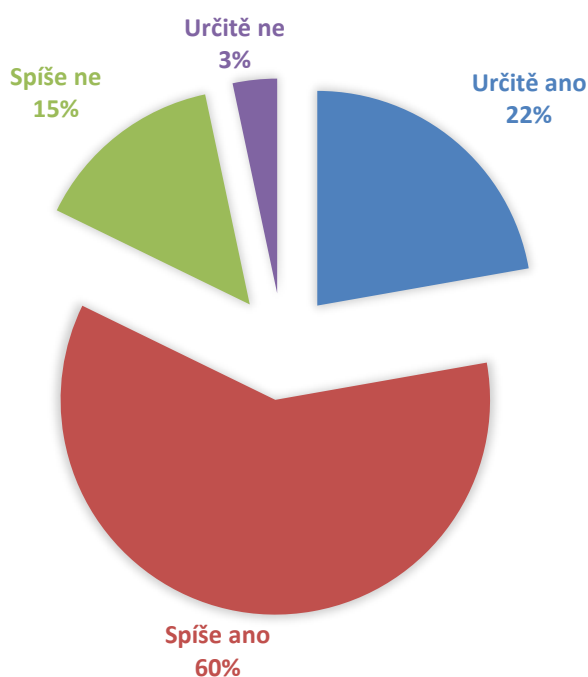


Graf 11: Míra propagace značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget?



V oblasti míry propagace si na základě odpovědí respondentů vede značka Horsefathers v porovnání s oběma konkurenty dobře. 43% dotazovaných hodnotí míru propagace značky Horsefeathers větší než u značky Meatfly, o jedno procento více je to pak u značky Nugget. 45-ti % dotazovaných se jeví míra propagace značky Horsefeathers stejná jako u značky Meatfly. U porovnání značky Horsefeathers a značky Nugget si myslí totéž 40% dotazovaných (graf 10, 11).

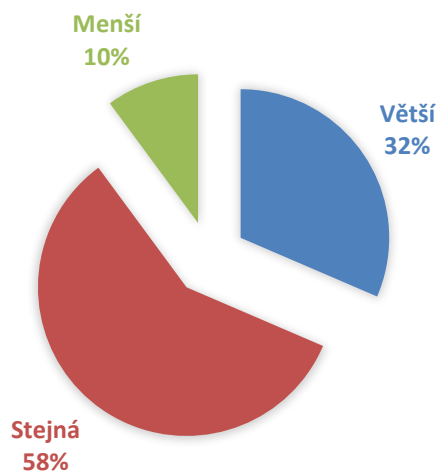
V otázce, zda jsou respondenti spokojeni s nabídkou sortimentu značky Horsefeathers se vyjádřilo pozitivně 82% respondentů. Mezi zcela nespokojené respondenty se řadí pouze 3% dotazovaných (graf 12).



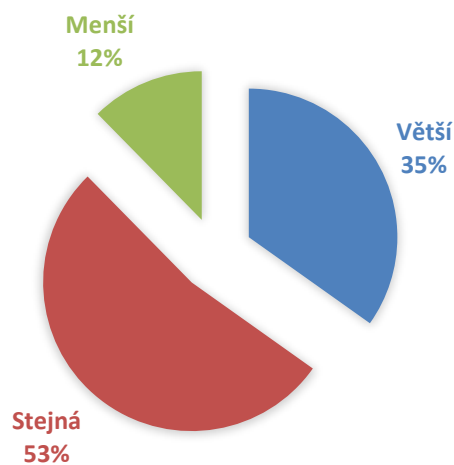
Graf 12: Jste spokojen/a s nabízeným sortimentem v rámci značky Horsefeathers? (zdroj: vlastní práce autora)

Co se týká hodnocení šířky sortimentu 32% dotazovaných považuje sortiment značky Horsefeathers širší než u značky Meatfly. Více než polovina (58%) pokládá šířku sortimentu u obou značek na stejnou úroveň. U srovnání šířky sortimentu mezi značkou Horsefeathers a značkou Nugget se 35% dotazovaných shoduje na tom, že šířka sortimentu značky Horsefeathers je větší. 53% dotazovaných hodnotí šířku sortimentu obou značek jako stejnou (graf 13, 14).

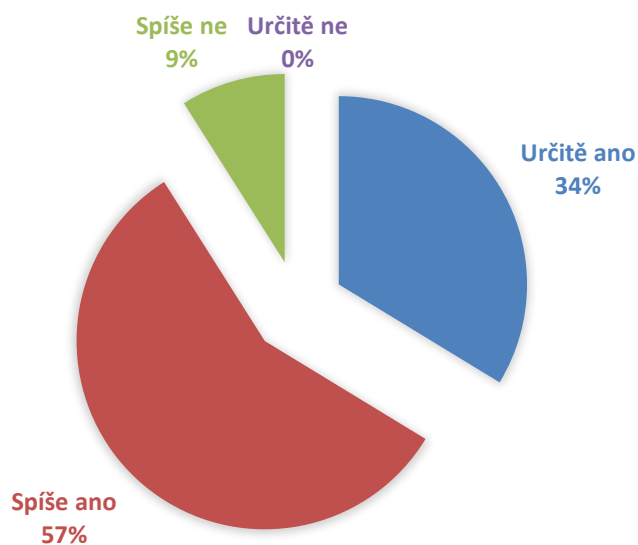
V otázce zabývající se dostupností sortimentu značky Horsefeathers respondenti uvádí spokojenost z 91% procent. Tato skutečnost svědčí o velmi dobře rozvinuté distribuční síti obchodů po celé České republice (graf 15).



Graf 13: Šířka sortimentu značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly?

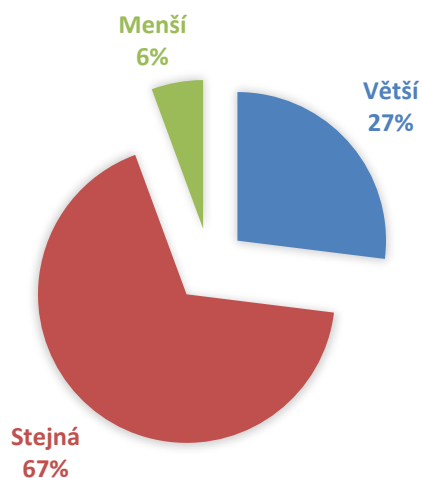


Graf 14: Šířka sortimentu značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget?

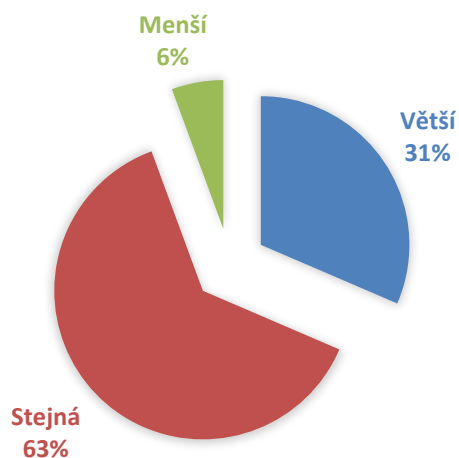


Graf 15: Jste spokojen/a s dostupností sortimentu v rámci značky Horsefeathers?

Dostupnost značky Horsefeathers hodnotí stejně jako dostupnost značky Meatfly 67% dotazovaných. Pro 27% se v tomto srovnání jeví dostupnější značka Horsefeathers. Stejně tak ve srovnání se značkou Nugget pokládá 31% dotazovaných značku Horsefeathers za dostupnější. Stejnou dostupnost v tomto srovnání vidí 63% respondentů (graf 16, 17).

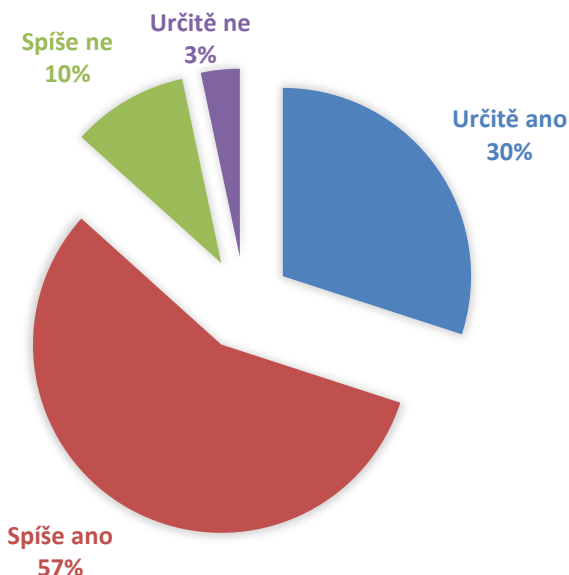


Graf 16: Dostupnost značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly?



Graf 17: Dostupnost značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget?

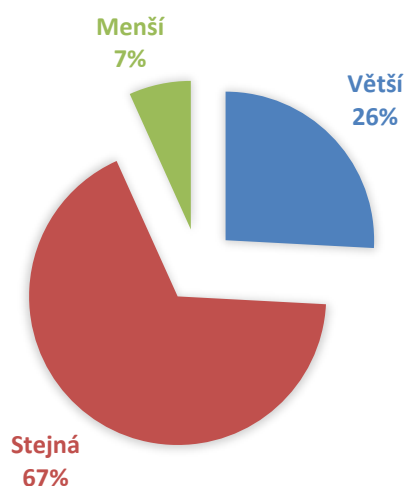
Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s kvalitou, odpovědělo pozitivně 87% dotazovaných, z nichž 30% je s kvalitou produktů značky Horsefeathers zcela spokojených (graf 18).



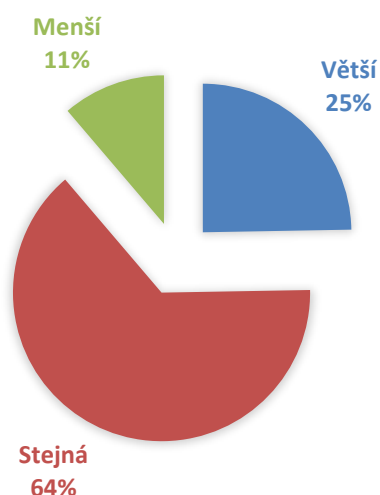
Graf 18: Jste spokojen/a s kvalitou nabízených produktů značky Horsefeathers?

Také v oblasti kvality hodnotí většina (67%) dotazovaných kvalitu značek Horsefaethers a Meatfly stejně. Ve srovnání se značkou Nugget hodnotí kvalitu stejně 64%

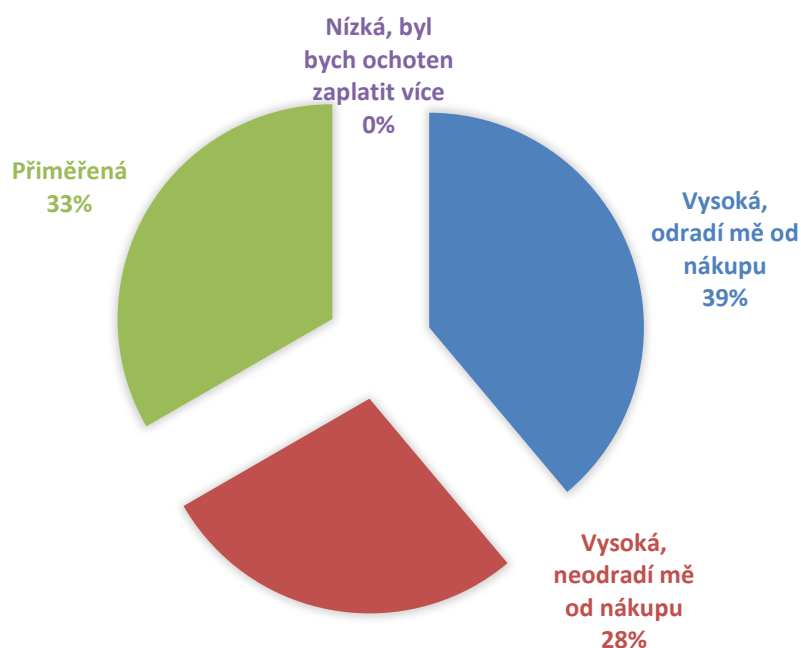
dotazovaných. V obou případech má z hlediska kvality navrch značka Horsefeathers. Za kvalitnější než značku Meatfly ji považuje 26% respondentů. Přesně čtvrtina dotazovaných uvádí větší kvalitu značky Horsefeathers ve srovnání se značkou Nugget (graf 19, 20).



Graf 19: Kvalita značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly?

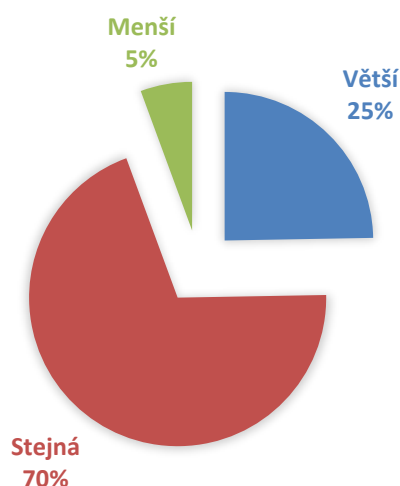


Graf 20: Kvalita značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget?



Graf 21: Jak byste ohodnotil/a cenu produktů značky Horsefeathers?

V souvislosti s cenou produktů značky Horsefeathers už výsledky průzkumu tak pozitivní nejsou. Více než dvě třetiny (67%) dotazovaných hodnotí cenu produktů značky Horsefeathers jako vysokou. Z toho celých 39% respondentů vysoká cena odrazuje od nákupu. V této souvislosti se nabízí jako řešení zavedení chybějícího věrnostního programu, který by do jisté míry tuto cenovou citlivost snižoval (graf 21).



Graf 22: Cena značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly?



Graf 23: Cena značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget?

Zajímavé výsledky přineslo srovnání vnímání ceny mezi konkurenty. I přesto, že v otázce „Jak byste ohodnotil/a cenu produktů značky Horsefeathers?“ hodnotilo cenu 67% dotazovaných jako vysokou a 39% dotazovaných, by dokonce odradila od nákupu (graf 20), ve srovnání s konkurenčními značkami se většině dotazovaných zdá cenová hladina stejná. 70% hodnotí cenu značky Horsefeathers stejně jako cenu značky Meatfly. U srovnání se značkou Nugget tak činí téměř tři čtvrtiny (74%) respondentů. Čtvrtina respondentů hodnotí cenu produktů značky Horsefeathers ve srovnání se značkou Meatfly jako vyšší, ve srovnání se značkou Nugget je to 17% dotazovaných (graf 21, 23).

## 5.5 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje všechny předcházející analýzy a udává pohled na silné a slabé stránky firmy a existující příležitosti a hrozby pro firmu.

## **Silné stránky**

Mezi silné stránky značky Horsefeathers patří dlouholetá tradice na českém trhu a z toho vyplývající znalost poměrů a konkurence na českém trhu. Za 25 let činnosti značka Horsefeathers narostla na kvalitě a v současnosti patří mezi špičku v oblasti funkčního oblečení na snowboard. Úspěch značky Horsefeathers na českém trhu měl za následek expanzi na další evropské trhy (Rakousko, Německo, Francie atd.) ale i do zámořské Kanady a v současnosti tvoří tržby ze zahraničního prodeje 40% z celkových tržeb značky. Značka Horsefeathers se silně orientuje na kvalitu vlastních výrobků, důkazem je rozložení výroby. Například technické oblečení se šije v Číně, kde jsou modernější továrny a zdejší továrny mají akreditace na výrobu goretexového oblečení. Bavlněné věci jsou pak vyráběny v Evropské unii a pletené věci jako čepice a termoprádlo je vyráběno přímo v České republice. Horsefeathers se také činí na poli sponzorské a poradatelské činnosti v oblasti snowboardingu, což jí přináší strategicky dobře cílenou reklamu. Horsefeathers sponzoruje snowboardové jezdce, kteří značku reprezentují na závodech po celém světě. Stejně tak je to na poli freeski, skateboardingu a BMX. Horsefeathers buduje svou maloobchodní síť napříč republikou, prodejny jsou zařizovány přímo v centru města nebo ve velkých obchodních centrech. Jednotlivé prodejny spolu těsně spolupracují, například při přeposílání nedostatkového zboží z prodejny, kde jsou zásoby nedotčené, což urychluje obrátkovost zboží. Vedle maloobchodního prodeje spravuje značka Horsefeathers také vlastní e-shop, což napomáhá zákazníkům z míst, kde zákazníci nemají možnost přijít do kamenného obchodu a zakoupit si produkty na místě. Horsefeathers se také snaží udržovat koncept všech prodejen ve stejném duchu, aby byl na první pohled odlišitelný od ostatních prodejen podobného zaměření.

## **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky jednoznačně spadá vysoká konkurence na trhu (kapitola 5.2.1). Značka Horsefeathers se ve srovnání s konkurencí mírně propadá v oblasti cen, ale je tomu tak především z důvodu vyšší kvality používaných materiálů. Firma podstatně zaostává v oblasti reklamy. Veškerá propagace probíhá pouze v místě prodeje, nebo v rámci snowboardových respektive skateboardových a BMX akcí. Důkazem nízké úrovně reklamy může být vyhledávání na internetu. Po vyhledání klíčového slova Horsefeathers nabídne vyhledávač vlastní e-shop až na čtvrtém místě. Mezi slabé stránky patří také chybějící věrnostní program pro zákazníky, který by nabídl zákazníkům další

motivaci k opakovanému nákupu. Značka Horsefeathers je také závislá na velkém množství dodavatelů z Evropy, což se může jevit jako slabá stránka v souvislosti s ekonomickou situací jednotlivých zemí, které jsou neustále zmítány ať už ve větším, či menším měřítku celoevropskou finanční krizí. Tomu se ale firma brání rozdělením výroby mezi více dodavatelů. Jako slabá stránka se může jevit také nadstandardní služba zákazníkům v podobě stahování posledních kusů z ostatních prodejen, kdy je nutné posílat samostatné balíky poměrně drahou kurýrní službou.

### **Příležitosti**

Mezi příležitosti patří další geografický růst, tedy vznik dalších provozoven ve velkých městech České republiky. S geografickým růstem okrajově souvisí také rozvoj spolupráce s novými odběrateli, která zajišťuje tržby bez starostí s následným prodejem a také napomáhá k rozšíření značky mezi větší skupinu zákazníků, ať už je řeč o domácím nebo zahraničním trhu. Velká příležitost vycházející ze slabých stránek je spatřována ve vybudování věrnostního programu pro zákazníky, který doposud ve firmě žádným způsobem nefunguje. V dotazníkovém šetření uvedlo 67% dotazovaných, že věrnostních programů aktivně využívá. Další příležitost dává každoroční snaha o rozšíření nabízeného sortimentu a novinky na poli inovací v oblasti materiálů používaných na funkční oblečení.

### **Hrozby**

Firma může být ohrožena odchodem stávajících zákazníků ke konkurenci, a tato hrozba může být ještě znásobena, pokud by na trh vstoupili noví konkurenti. V souvislosti s konkurencí se jako hrozba jeví i cenový boj o zákazníky, což v praxi znamená, že se konkurenti předhánějí ve snižování cen a snaží se zničit konkurenci. Vzhledem k ekonomické síle firmy je ale tato hrozba malá. Ekonomické výsledky firmy může ohrozit platební neschopnost na straně zákazníků a vlivem celkově špatné hospodářské situace v České Republice také na straně odběratelů. Podnikání firmy pak mohou ovlivnit napjaté vztahy s dodavateli, které mohou vést až k přerušení dodavatelských vztahů. V Asii, kde firma spolupracuje s čínskými výrobci, pak takové neshody mohou vyústit až k zneužití a následnému kopírování střihů, což je pro tuto oblast typické a velice často k takovému chování dochází i přes dobré vztahy se zákazníkem.

	<b>SILNÉ STRÁNKY</b>		<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
S1	Tradice - znalost českého trhu	W1	Konkurenceschopnost produktů na trhu
S2	Orientace na kvalitu	W2	Vyšší cena značky
S3	Působení na zahraničních trzích	W3	Nízká úroveň reklamy
S4	Sponzorská a poradatelská činnost	W4	Závislost na výrobcích
S5	Umístění maloobchodních prodejen	W5	Neefektivní logistika
S6	Těsná spolupráce mezi jednotlivými pobočkami	W6	Neexistující věrnostní program
S7	E-shop		
S8	Jednotný koncept poboček		
	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>		<b>HROZBY</b>
O1	Expanze na nové trhy	T1	Vstup nových konkurentů na trh
O2	Rozvoj spolupráce s novými odběrateli	T2	Odchod stávajících zákazníků ke konkurenci
O3	Požadavky na věrnostní program pro zákazníky	T3	Platební neschopnost zákazníků
O4	Rozšíření sortimentu	T4	Platební neschopnost odběratelů
O5	Inovace produktů	T5	Cenový boj o zákazníky
		T6	Přerušení dodavatelských vztahů s výrobcí
		T7	Kopírování produktů

Tabulka 3:SWOT analýza

### Bodové hodnocení SWOT analýzy

Tabulka 4 až 7 udává jednotlivé hodnotící váhy kategorií SWOT analýzy. V rámci hodnocení váhy byla porovnávána důležitost jednotlivých znaků (S1-S8). Ke srovnání bylo využito tří stupňového hodnocení. U čísla 0 je znak méně důležitý než porovnávaný znak, u čísla 0,5 je váha obou znaků stejná a u čísla 1 je znak důležitější než porovnávaný znak.

Nejsilnější stránkou se dle bodového hodnocení SWOT analýzy (tabulka 4) jeví společně s tradicí a znalostí českého trhu také kvalita produktů značky Horsefeathers. Na základě těchto výsledků bylo vybráno 5 silných stránek s největší % vahou, které budou nadále hodnoceny na základě intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů v tabulce 8.

Jako nejslabší stránka se jeví dle bodového hodnocení SWOT analýzy (tabulka 5) neexistující věrnostní program. Na základě výsledků bylo vybráno 5 slabých stránek



s největší % vahou, které budou nadále hodnoceny na základě intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů v tabulce 8.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	SUMA	% VÁHA
S1	-	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	5	18%
S2	0,5	-	0,5	0,5	1	1	0,5	1	5	18%
S3	0,5	0,5	-	0,5	1	0,5	1	0,5	4,5	16%
S4	0,5	0,5	0,5	-	0,5	1	0,5	1	4,5	16%
S5	0	0	0	0,5	-	1	0,5	1	3	11%
S6	0	0	0,5	0	0	-	0	0,5	1	4%
S7	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	-	1	4	14%
S8	0	0	0,5	0	0	0,5	0	-	1	4%
SUMA	-	-	-	-	-	-	-	-	28	100%

Tabulka 4: Hodnotící fáze silných stránek

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	SUMA	% VÁHA
W1	-	0,5	0,5	1	1	1	4	27%
W2	0,5	-	0,5	0,5	1	0,5	3	20%
W3	0,5	0,5	-	0,5	1	0,5	3	20%
W4	0	0,5	0,5	-	0,5	0	1,5	10%
W5	0	0	0	0,5	-	0	0,5	3%
W6	0	0,5	0,5	1	1	-	3	20%
SUMA	-	-	-	-	-	-	15	100%

Tabulka 5: Hodnotící fáze slabých stránek

Největší příležitostí je dle bodového hodnocení SWOT analýzy (tabulka 6) zavedení věrnostního programu pro zákazníky. Všechny příležitosti budou nadále hodnoceny na základě intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů v tabulce 8.

	O1	O2	O3	O4	O5	SUMA	% VÁHA
O1	-	0,5	0,5	0,5	0,5	2	20%
O2	0,5	-	0,5	0,5	0,5	2	20%
O3	0,5	0,5	-	1	1	3	30%
O4	0,5	0,5	0	-	0	1	10%
O5	0,5	0,5	0	1	-	2	20%
SUMA	-	-	-	-	-	10	100%

Tabulka 6: Hodnotící fáze příležitostí

Jak vyplývá z tabulky 7 největší hrozbou je dle bodového hodnocení SWOT analýzy platební neschopnost odběratelů. I v tomto případě bylo pro potřeby tabulky 8, kde bude

hodnocena intenzita vzájemných vztahů podle jejich pohledů vybráno 5 hrozeb s největší % vahou.

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	SUMA	% VÁHA
T1	-	0,5	1	0	0,5	0	0,5	2,5	12%
T2	0,5	-	0,5	0	0,5	0,5	1	3	14%
T3	0	0,5	-	0,5	1	0,5	1	3,5	17%
T4	1	1	0,5	-	0,5	0,5	1	4,5	21%
T5	0,5	0,5	0	0,5	-	0,5	0,5	2,5	12%
T6	1	0,5	0,5	0,5	0,5	-	0,5	3,5	17%
T7	0,5	0	0	0	0,5	0,5	-	1,5	7%
SUMA	-	-	-	-	-	-	-	21	100%

Tabulka 7: Hodnotící fáze hrozeb

K hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů bylo využito kladné stupnice 1-5 u silných stránek a příležitostí, naopak u slabých stránek a hrozeb stupnice záporné od -1 do -5, kdy 1 (-1) znamená, že neexistuje žádný vztah a 5 (-5) znamená, že mezi položkami existuje úzký vztah, kladná čísla pak představují pozitivní vztah, záporná čísla vztah negativní.

		interní faktory											
		silné stránky						slabé stránky					
		S1	S2	S3	S4	S7	SOUČET O,T/S	W1	W2	W3	W4	W6	SOUČET O,T/W
klíčové externí faktory	O1	3	1	3	1	2	10	3	-3	-3	1	1	-1
	O2	3	1	3	1	2	10	1	2	2	4	1	10
	O3	1	1	1	1	1	5	4	5	4	1	5	19
	O4	2	1	2	1	3	9	4	2	1	4	1	12
	O5	1	4	-2	-2	3	4	4	-2	1	3	1	7
		10	8	7	2	11	38	16	4	5	13	9	47
	T1	-2	1	-3	-2	-3	-9	-5	-4	-3	-1	-1	-14
	T2	-1	2	-4	-2	-4	-9	-5	-4	-2	-1	-3	-15
	T3	-1	-1	-3	-2	-4	-11	-1	-1	-1	-1	-1	-5
	T4	-1	-2	-4	-2	-1	-10	-1	-2	-1	-1	-1	-6
	T6	-1	-3	-3	-2	-2	-11	-1	-1	-1	-4	-1	-8
SOUČET S,W		-6	-3	-17	-10	-14	-50	-13	-12	-8	-8	-7	-48

Tabulka 8: Hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů

Z následující tabulky, která znázorňuje SWOT matici vyplývá, že by se firma Horsefeathers měla zaměřit na strategii WO (mini-maxi), která se pokouší o minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí.

		vnitřní faktory	
		Vnitřní síly - S	Vnitřní slabosti - W
vnější faktory	Vnější příležitosti - O	SO 38	<b>WO 47</b>
	Vnější hrozby - T	ST -50	WT -48

Tabulka 9: SWOT matice

## **6 Návrh marketingového plánu**

V návrhové části práce nastíní několik návrhu na vylepšení v jednotlivých oblastech marketingového mixu.

### **6.1 Produkt**

S ohledem na slabé stránky a příležitosti značky by se v oblasti produktu mělo pracovat s problémem vysoké konkurence na trhu, především rozšíření sortimentu a inovace stávajících výrobků je možnou cestou, jak s velkou konkurencí bojovat a využít naskytujících se příležitostí. Rozšíření sortimentu by mělo vzejít především z poptávky stávajících zákazníků, a tak je důležité tyto podněty od zákazníků pečlivě sbírat a vyhodnocovat. V oblasti inovace je situace poněkud složitější a vyžaduje větší finanční investici a delší časovou přípravu. V oblasti inovací mohou být samozřejmě inspirací přední světové značky působící v oboru. Vzhledem k těmto faktům, se podrobnou realizací práce nadále nezabývá, protože tento návrh přesahuje rámec diplomové práce.

### **6.2 Cena**

V rámci vylepšení marketingového plánu se nabízí v oblasti ceny uplatnění strategie množstevních slev. S ohledem na dobrou kvalitu a image moderní značky, není dobré přistupovat k častým plošným slevovým akcím. Alternativou může být právě strategie množstevních slev. V případě množstevních slev (např. zákazník zakoupí dva produkty značky Horsfeathers a třetí dostává k nákupu zdarma) mohou zákazníci často nenásilně nabýt pocitu výhodné koupě. Úspěšné naplnění strategie množstevních slev obvykle vede k výraznému zvýšení celkového objemu prodeje. Tato strategie může být dobrou pomůckou navýšení objemu prodeje zejména v letních měsících, kdy značka Horsefeathers generuje výrazně nižší zisky, než je tomu během hlavní sezony, kdy je v prodeji zimní kolekce.

Dalším zásahem v oblasti cenové politiky je návrh věrnostního programu. Podrobnou realizací a dopady návrhu věrnostního programu se práce zabývá v rámci Komunikačního mixu (kapitola 6.4).

### **6.3 Distribuce**

Oblast distribuce úzce souvisí s expanzí značky jak na domácím trhu, tak na trhu zahraničním. Proces expanze je velmi složitý a nákladný, proto vyžaduje propracovanou strategii, která není předmětem této diplomové práce.

S dostupnými zdroji ale lze do jisté míry otestovat nová distribuční místa. Předmětem návrhu je prezentace značky s možností prodeje přímo v lyžařském středisku. Tento návrh částečně spadá do oblasti komunikace. Za použití stávajících zdrojů firmy lze návrh realizovat v partnerském Ski areálu Fajtův kopec ve Velkém Meziříčí, kde by za předpokladu možné spolupráce byly postaveny mobilní stany a prezentovány produkty značky Horsefeathers. Taková akce by trvala pouze několik dní, nejlépe ve víkendovém období. Vzhledem k tomu, že lidé nejezdí do lyžařských středisek za nákupy, ale za sportovními aktivitami, vhodnými produkty pro prodej by se mohly stát výprodejové kusy, které jsou pro zákazníka cenově lákavější a zákazník tak snadněji přistoupí ke koupi produktu. Do nákladů na realizaci pak spadá pouze přeprava prezentovaných a prodávaných produktů na místo určení a mzdové náklady na pracovníky, kteří zabezpečí dobrou prezentaci značky a prodej. Na základě tržeb z takové akce lze do jisté míry vyhodnotit potenciál tohoto distribučního místa. Pro lepší vyhodnocení, je možné akci opakovat několikrát během sezony. Pokud by byl tento sezonní formát distribuce ziskový, lze uvažovat o jeho realizaci ve větším měřítku. Tedy ve velkém lyžařském středisku s delším časovým trváním a s vynaložením větších nákladů zejména na pronájem prostor (případně vybudování sezonního zázemí), vybavení a pracovníků.

### **6.4 Komunikační mix**

Na základě provedené SWOT analýzy a dotazníkového šetření se jeví jako jedna z největších slabin a zároveň největších příležitostí zavedení věrnostního programu pro zákazníky. V oblasti komunikace nastíní práce podrobně návrh jednoduchého věrnostního programu, který by zákazníky odměnil za jejich věrnost a zároveň je motivoval k dalším nákupům, tento návrh, jehož předmětem je cenová úprava pro určité zákazníky, má z hlediska marketingového mixu vliv také na cenu.

### **6.4.1 Věrnostní programy**

Věrnostní programy vznikly za účelem získání konkurenční výhody proti konkurenci. Postupem času ale s vlastním nápadem na věrnostní program přicházelo stále více firem. Výsledkem je v dnešní době poměrně nasycený trh různými druhy věrnostních programů a věrnostní programy se považují se za běžný nástroj marketingové strategie.

Jak již bylo řečeno, věrnostních programů je mnoho, těch opravdu dobrých, které jsou prospěšné pro obě strany (zvyšují zisk firmě a na druhé straně přináší lákavé výhody zákazníkům) je o poznání méně. Předpokladem dobře fungujícího věrnostního programu je nejen jeho stavba, ale také dostatečná investice, a to zejména do propagace. Je důležité podrobně zákazníky informovat o existenci věrnostního programu, o tom jaké přináší výhody. Jedině dosažením velkého počtu aktivních účastníků může firma dosáhnout návratnosti vynaložených investic do programu. Dobrymi příklady fungujících věrnostních programů jsou u nás například Tesco Club Card, Ikea Family nebo věrnostní program Tchibo.

### **6.4.2 Cíle věrnostního programu značky Horsefeathers**

Hlavním cílem vytvoření věrnostního programu značky Horsefeathers je podpora komunikace se zákazníky, zvýšení spokojenosti a věrnosti zákazníků, věrnostní program funguje jako odměna zákazníků za jejich ochotu nakupovat, jde o to poskytnout zákazníkům „něco navíc“ a napomoci tak k posílení dobrých vztahů. Cílem věrnostního programu je také motivace zákazníků k dalším nákupům a tím způsobem přispět ke zvyšování obrátu firmy. Věrnostní program by měl současně napomáhat ke snížení cenové citlivosti zákazníků, kteří nejsou ochotni nakupovat produkty v plné maloobchodní ceně. Věrnostní program by měl fungovat i po psychologické stránce a vzbuzovat u jeho členů pocit výjimečnosti.

### **6.4.3 Princip věrnostního programu značky Horsefeathers**

Účastníkem věrnostního programu se může stát každý, kdo zakoupí produkt značky Horsefeathers. Podmínkou účasti ve věrnostním programu značky Horsefeathers je registrace zákazníka. Pro zaregistrování je nutné poskytnout základní osobní údaje. Tyto osobní údaje slouží k identifikaci zákazníka a sledování jeho nákupního chování. V budoucnu lze nákupní chování zákazníku v programu sledovat a přizpůsobit

individuální nabídku sortimentu dle zákaznických preferencí. Další alternativou je cenové zvýhodnění na doplňkové produkty k již zakoupeným. Taková nabídka by byla individuálně zasílaná poštou pod hlavičkou věrnostního programu za účelem zvýšení pocitu výjimečnosti zákazníka. Registrací do věrnostního programu získává zákazník věrnostní kartu s identifikačním číslem a čárovým kódem, kterou se později prokazuje.

Věrnostní program bude založen na modelu sbírání bodů. Čím více bodů zákazník nasbírá, tím vyšší úroveň programu dosáhne. Nasbírané body nebudou sloužit k výměně za konkrétní odměnu, ale k získání větší zákaznické věrnostní slevy. Věrnostní program bude nastaven na tři úrovně. Na první úroveň se dostává zákazník automaticky vlastní registrací, sleva pro zákazníka na první úrovni věrnostního programu činí 5%. Do další úrovně postupuje dosažením určité bodové hranice. Na druhé úrovni činí sleva pro zákazníka 10%, na třetí úrovni zákaznického programu je pak sleva stanovena na 15%. Pokud zákazník dosáhne určité úrovně má možnost čerpat slevu související s úrovní programu na všechny produkty Horsefeathers do konce roku a v roce následujícím. Tento způsob by měl motivovat zákazníky k dalším nákupům, jejichž snahou bude udržet se na určité úrovni, případně postoupit do vyšší úrovně věrnostního programu. Jednotlivé bodové úrovně by měly být nastaveny tak, aby přibližně korespondovaly s Paretovým pravidlem 80/20.

Zákazník bude mít možnost sledovat stav svého bodového konta v internetovém profilu na stránkách e-shopu, kde by měla také existovat možnost využití slevy na základě identifikačního čísla věrnostní karty.

Každý člen věrnostního programu by mohl využít také přednostního nákupu v období slev. Tyto informace by byly sdělovány členům věrnostního programu e-mailem.

#### **6.4.4 Realizace věrnostního programu značky Horsefeathers**

K zabezpečení realizace věrnostního programu je klíčových několik bodů. Především se jedná o technické zajištění věrnostního programu, kdy je nutné zvážit jakou cestou se při realizaci vydat. Klíčově je rozhodnutí, zda se vyplatí a firma má dostatečnou kapacitu, program realizovat vlastními silami, nebo jeho realizaci postoupit profesionálům, kteří se zabývají tvorbou věrnostních programů dle požadavků zákazníka.

Druhým krokem je dostatečná propagace věrnostního programu všemi dostupnými komunikačními kanály. Aby se věrnostní program firmě vyplatil a generoval zisk, je

zapotřebí početná základna jeho účastníků. Z toho důvodu by zde měla být naplánovaná reklamní kampaň, na kterou je nutné vynaložit dostatečné finanční prostředky. Reklamní kampaň bude probíhat na internetových stránkách značky Horsefeathers, kde není zapotřebí vynakládat vysoké finanční prostředky, to se ovšem odrazí na dosahu kampaně, proto je třeba přesunout reklamní kampaň také na Facebookové stránky, kde značka disponuje početnou fanouškovskou základnou a propagační potenciál je zde nesrovnatelně vyšší. Součástí propagace bude také propagace přímo v místě prodeje, kde bude zákazníkům věrnostní program prezentován ústně. Jako podpora a přehled souhrnných informací budou vytištěny informační letáky formátu A6, které budou přidávány ke každému nákupu. Do výloh obchodů budou pak vytištěny plachty formátu 0,5m x 2,5m informující o spuštění věrnostního programu.

V neposlední řadě je třeba počítat s řádným zaškolením všech zaměstnanců. Cílem takového školení by mělo být především seznámení se všemi výhodami, které věrnostní program zákazníkům přináší, postup registrace nového účastníka věrnostního programu a procesy při uplatnění slevy na kartu věrnostního programu.

## **6.5 Ekonomické zhodnocení**

V rámci ekonomického zhodnocení jsou vypracovány dva návrhy na realizaci věrnostního programu. Náklady na realizaci věrnostního programu se odvíjí především od volby technického řešení věrnostního programu. Varianta A počítá s náklady na kompletní řešení od specializovaných firem Rezervace24 s.r.o. a Data Mind s.r.o. Varianta B dokumentuje náklady potřebné na zabezpečení technického řešení vlastní kapacitou. Náklady na propagaci a zaškolení byly pro obě varianty stanoveny stejně.

### **Náklady na propagaci věrnostního programu**

Náklady na propagaci počítají s realizací Facebookové kampaně, tiskem propagačních materiálů do výloh a propagačních letáků přidávaných ke každému nákupu. Reklamní kampaň na Facebooku si bude firma vytvářet sama, na tuto kampaň bude v rámci kalkulace vyčleněno 5000 Kč, kampaň by měla trvat minimálně tři týdny. Pro tisk informačních letáků formátu A6 a propagačních plachet do výloh byla vybrána firma Copy General s.r.o., se kterou firma delší dobu spolupracuje. Náklady na tisk jednoho letáku formátu A6 jsou kalkulovány při požadovaném počtu 7 500 kusů na 0,4 Kč/ks. Celkové náklady na tisk těchto letáků představují 3000 Kč. Náklady na tisk plachet



formátu 0,5m x 2,5m při potřebném počtu 13 kusů jsou kalkulovány na 650 Kč/ks, celkové náklady tedy činí 8450 Kč. Celkové náklady na propagaci věrnostního programu byly vykalkulovány na 16 450 Kč.

<b>Propagace věrnostního programu</b>	<b>16 450 Kč</b>
Facebooková kampaň (délka 3 týdny)	5 000 Kč
Tisk letáků A6 (7 500 ks)	3 000 Kč
Tisk plachet 0,5m x 2,5m (13 ks)	8 450 Kč

Tabulka 10: Propagace věrnostního programu

### **Náklady na zaškolení související se spuštěním věrnostního programu**

Zaškolení všech zaměstnanců budou probíhat samostatně na jednotlivých maloobchodních pobočkách v rámci společných meetingů, které zahrnují i diskusi o ostatních provozních tématech. Proto jsou tyto náklady do kalkulace zahrnuty jako nulová položka.

### **Předpokládané náklady na realizaci věrnostního programu varianta A**

Varianta A počítá s náklady na kompletní řešení od specializované firmy. Pro potřeby této diplomové práce byly vybrány dvě firmy.

- **Rezervace24 s.r.o.**

Společnost, která se zabývá realizací věrnostních programů a provozuje k těmto účelům vlastní software Risorsa. Předností této firmy je kompletní zabezpečení všech služeb souvisejících s úspěšným chodem věrnostního programu, vlastní softwarové řešení a v neposlední řadě dobré reference ze strany zákazníků z podobného odvětví, kterými jsou například firma s.Oliver provozující síť obchodů s módním oblečením nebo firma Geox, provozující síť obchodů s italskou obuví. Nevýhodou je sídlo společnosti, které se nachází v Lukově u Zlína a do značné míry komplikuje případné osobní schůzky.

Náklady na technické zabezpečení věrnostního programu byly na základě obecné poptávky stanoveny na 87 500Kč. Podrobný přehled nákladů je uveden v tabulce 11. Tyto náklady nepočítají se správou marketingových kampaní, jejich analyzováním a vyhodnocováním firmou Rezervace24 s.r.o. v rámci správy věrnostního programu.

<b>Technické zabezpečení věrnostního programu</b>	<b>87 500 Kč</b>
Návrh databáze věrnostního programu	15 000 Kč
Softwarové řešení - roční licence (5 ks)	40 000 Kč
Čipové karty (3000 ks)	10 000 Kč
Čtečka čipových karet (5 ks)	2 500 Kč
Správa a podpora softwarového řešení (1 rok)	20 000 Kč
<b>Propagace věrnostního programu</b>	<b>16 450 Kč</b>
Facebooková kampaň (délka 3 týdny)	5 000 Kč
Tisk letáků A6 (7500 ks)	3 000 Kč
Tisk plachet 0,5m x 2,5m (13 ks)	8 450 Kč
<b>Proškolení zaměstnanců</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Celkové náklady na zavedení věrnostního programu</b>	<b>103 950 Kč</b>

Tabulka 11: Celkové náklady na realizaci věrnostního programu společností Rezervace24 s.r.o.

Tyto náklady jsou pouze orientační a lze očekávat, že by se v případě opravdového zájmu mohly zvýšit či snížit v závislosti na konkretizaci a specifikaci jednotlivých poskytovaných služeb.

- **Společnost Data Mind s.r.o.**

Společnost sídlící v Praze, nabízející široké spektrum marketingových analýz a realizaci věrnostních programů jako nástroje k udržení zákazníka. Společnost nabízí konzultace a následný kompletní návrh věrnostního programu. Data Mind s.r.o. disponuje bohatými zkušenostmi v oboru zpracování marketingových analýz. V oblasti věrnostních programů má firma dobré reference především od firmy Internet retail, a.s. provozující internetový obchod Kasa.cz, kterému pomáhala s realizací věrnostního programu a segmentací zákazníků.

Náklady na technické zabezpečení věrnostního programu byly na základě obecné poptávky stanoveny na 112 000 Kč. Podrobný přehled nákladů je uveden v tabulce 12. Tyto náklady nepočítají se správou marketingových kampaní, jejich analyzováním a vyhodnocováním firmou Data Mind s.r.o. v rámci správy věrnostního programu.

Tyto náklady jsou pouze orientační a lze očekávat, že by se v případě opravdového zájmu mohly zvýšit či snížit v závislosti na konkretizaci a specifikaci jednotlivých poskytovaných služeb.

<b>Technické zabezpečení věrnostního programu</b>	<b>112 000 Kč</b>
Návrh databáze věrnostního programu	30 000 Kč
Softwarové řešení	60 000 Kč
Čipové karty (3000 ks)	15 000 Kč
Čtečka čipových karet (5 ks)	7 000 Kč
<b>Propagace věrnostního programu</b>	<b>16 450 Kč</b>
Facebooková kampaň (délka 3 týdny)	5 000 Kč
Tisk letáků A6 (7500 ks)	3 000 Kč
Tisk plachet 0,5m x 2,5m (13 ks)	8 450 Kč
<b>Proškolení zaměstnanců</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Celkové náklady na zavedení věrnostního programu</b>	<b>128 450 Kč</b>

Tabulka 12: Celkové náklady na realizaci věrnostního programu společností Data Mind s.r.o.

### **Předpokládané náklady na realizaci věrnostního programu varianta B**

Druhou variantou je zabezpečení technického řešení vlastním IT oddělením. Náklady na technické zabezpečení věrnostního programu vlastním IT oddělením byly stanoveny na 60 000 Kč. Podrobný přehled nákladů je uveden v tabulce 13.

<b>Technické zabezpečení věrnostního programu</b>	<b>60 000 Kč</b>
Návrh databáze věrnostního programu	10 000 Kč
Softwarové řešení	30 000 Kč
Čipové karty (3000 ks)	15 000 Kč
Čtečka čipových karet (5 ks)	5 000 Kč
<b>Propagace věrnostního programu</b>	<b>16 450 Kč</b>
Facebooková kampaň (délka 3 týdny)	5 000 Kč
Tisk letáků A6 (7500 ks)	3 000 Kč
Tisk plachet 0,5m x 2,5m (13 ks)	8 450 Kč
<b>Proškolení zaměstnanců</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Celkové náklady na zavedení věrnostního programu</b>	<b>76 450 Kč</b>

Tabulka 13: Celkové náklady na realizaci věrnostního programu vlastním IT oddělením

V rámci vlastní realizace technického řešení odpadají náklady na roční licence softwaru, náklady na návrh databáze věrnostního programu a softwarové řešení pak představují náklady na práci programátorů a případné konzultace. Do nákladů dále nejsou zahrnuty náklady na správu a podporu softwarového řešení, tuto práci v potřebném rozsahu zastane IT oddělení v rámci běžné pracovní náplně. Nevýhoda vlastního řešení je především v nižší úrovni celkového technického řešení. Dále firma není sama schopna zajistit tak nízkou cenu u čipových karet a jejich čteček jako specializované firmy nabízející kompletní technické řešení.

Náklady na vlastní technické zabezpečení lze dočasně snížit, tím způsobem, že by zákaznickou čipovou kartu zákazník nedostával ihned. Podmínkou pro získání čipové karty by bylo nasbírání určitého počtu bodů a poté by byla zákazníkovi čipová karta vystavena. Dočasným řešením je tedy vystavení zákaznických karet ze silnějšího lakovaného papíru. Druhým řešením je náhrada čipových karet za karty plastové označené čárovým kódem. Jejich identifikace by probíhala pomocí čtečky čárových kódů, kterou již každá z prodejen disponuje. V tomto případě by se snížily náklady na vystavení karet a zcela odpadly náklady na nákup čteček čipových karet. Předpokládané náklady by se tedy snížily minimálně o 5 000 Kč.

### **Předpokládaná návratnost vynaložených investic**

Návratnost vynaložených investic byla vypracována pro několik variant hodnot nákupu zákazníka. Zákaznická sleva pro nově registrovaného zákazníka do věrnostního programu činí 5%. Pro zhodnocení vynaložených investic práce předpokládá marži 80%. Po odečtení zákaznické slevy je hodnota marže 75%, tato marže je vyjádřena v penězích v tabulce 14. Podílem celkových nákladů jednotlivých variant a peněžního vyjádření marže určíme jednotlivé hranice počtu nových zákazníků, které jsou nutné, aby se realizace věrnostního programu firmě vyplatila. Výpočty pro jednotlivé varianty jsou uvedeny v tabulce 14.

Hodnota nákupu	Peněžní vyjádření marže	Počet nových zákazníků		
		Varianta A Rezervace24 s.r.o. 103 950 Kč	Varianta A Data Mind s.r.o. 128 450 Kč	Varianta B vlastní IT 76 450 Kč
500 Kč	375 Kč	278	343	204
1 000 Kč	750 Kč	139	172	102
1 500 Kč	1 125 Kč	93	115	68
2 000 Kč	1 500 Kč	70	86	51

Tabulka 14: Návratnost vynaložených investic pro jednotlivé varianty realizace věrnostního programu

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo sestavení marketingového plánu značky Horsefeathers, která působí na trhu s technickým oblečením pro snowboarding a freeridové lyžování. Práce předkládá návrhy opatření a strategie, které by měly firmě společně pomoci k rozšíření zákaznické základny.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části. V teoretické části se práce zaměřuje na definování základních pojmů, které s marketingovým plánováním úzce souvisí. Práce popisuje základní strukturu marketingového plánu, potřebné analýzy pro zmapování situační analýzy, cíle a strategie marketingového plánování. Tyto informace vychází z odborné literatury a elektronických zdrojů. V praktické části práce přenáší teoretická východiska do praxe a zkoumá jak vnější, tak vnitřní prostředí podniku. K těmto analýzám byly využity SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, marketingový mix a SWOT analýza. Součástí analýz je také marketingový průzkum, jehož cílem bylo odhalit povědomí o značce ze strany zákazníka. Na základě poznatků z jednotlivých analýz práce pak navrhuje opatření a strategie v jednotlivých oblastech marketingového mixu. Detailně pak ekonomicky hodnotí návrh zákaznického věrnostního programu, který spadá do oblasti komunikačního mixu.

## SEZNAM LITERATURY

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-71179-577-1.
- [2] DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [3] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [6] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [9] MCDONALD, M., WILSON, H. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [10] ŠINDLER, P. *Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6.
- [11] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktuální vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

- [12] URBÁNEK, T. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 236 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [13] VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.
- [14] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [15] MEFFERT, H. *Marketing – Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [16] COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [17] BÁRTA, V. a kol. *Retail marketing*. 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [18] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [19] HORSEFEATHERS. *Katalog Zima 2014/2015*. 2014. 114 s.
- [20] HORSEFEATHERS.EU. *Horsefeathers® Custom Clothing*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.horsefeathers.eu/cs/>.
- [21] KOUDELA, T. *Osobní rozhovor*. Vedoucí maloobchodu. Stigma Distribution s.r.o. Brno, 16. 12. 2014.
- [22] JUSTICE.CZ. *Obchodní rejstřík podle firem*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=156367&typ=UPLNY>.
- [23] FREERIDE.CZ. *O Horsefeathers s Hanušem Salzem*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.freeride.cz/snowboard/clanky/rozhovor/o-horsefeathers-s-hanusem-salzem--13498/>.

- [24] FINANCE.IDNES.CZ. *Mladí lidé odmítají přesčasy, chtějí užít volný čas* [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance-fo5-/podnikani.aspx?c=A131202\\_225545\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance-fo5-/podnikani.aspx?c=A131202_225545_podnikani_kho).
- [25] MFCR.CZ. *Makroekonomická predikce - říjen 2014*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-rijen-2014-19503>.
- [26] CHINA-BUSINESS.CZ. *Celní řízení*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.china-business.cz/cs/poradna/celni-rizeni>.
- [27] ZÁKONY.CENTRUM.CZ. *Celní zákon*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/celni-zakon>.
- [28] BUSINESS.CENTER.CZ. *Zákon o DPH*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/>.
- [29] BUSINESS.CENTER.CZ. *Občanský zákoník*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>.
- [30] BUSINESS.CENTER.CZ. *Zákon o daních z příjmu*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>.
- [31] BUSINESS.CENTER.CZ. *Daňový řád*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/danovy-rad/>.
- [32] BUSINESS.CENTER.CZ. *Živnostenský zákon*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>.
- [33] RISORSA.CZ. *Jednička na věrnostní programy se 100% full service*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.risorsa.cz/>.
- [34] CZSO.CZ. *Obyvatelstvo*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide).
- [35] CZSO.CZ. *Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2014*. [online]. 2014 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120414.docx>.



- [36] BUSINESSINFO.CZ. *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP*. [online]. 2015 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>.
- [37] MPSV.CZ. *Minimální mzda*. [online]. 2015 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>.
- [38] BUSINESS.CENTER.CZ. *Zákon o obchodních korporacích*. [online]. 2015 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>.
- [39] DATAMIND.CZ. *Data Mind*. [online]. 2015 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.datamind.cz/>.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Marketingové prostředí [upraveno podle 6].....	12
Obrázek 2: Porterova teorie konkurenčních sil [36] .....	14
Obrázek 3: Marketingový mix [upraveno podle 16] .....	17
Obrázek 4: Tři úrovně produktu [upraveno podle 7].....	19
Obrázek 5: Varianty distribučních cest [4] .....	22
Obrázek 6: SWOT analýza [upraveno podle 1].....	27
Obrázek 7: Matice SWOT pro formulování strategie [upraveno podle 18] .....	28
Obrázek 8: Logo Horsefeathers [20] .....	31
Obrázek 10: Věkové složení obyvatelstva [34] .....	33
Obrázek 11: Baloon T-shirt [20].....	40
Obrázek 12: Relic Boardshorts[20] .....	40
Obrázek 13: Fair T-shirt [20].....	40
Obrázek 14: Duke Belt [20].....	40
Obrázek 15: Prophet Jacket [20].....	41
Obrázek 16: Syndicate Pants [20].....	41
Obrázek 17: Port Jacket [20] .....	41
Obrázek 18: Heritage Beanie [20] .....	41

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C [upraveno podle 4] .....	18
Tabulka 2: Složení obyvatelstva ČR [34] .....	32
Tabulka 3: SWOT analýza .....	56
Tabulka 4: Hodnotící fáze silných stránek .....	57
Tabulka 5: Hodnotící fáze slabých stránek .....	57
Tabulka 6: Hodnotící fáze příležitostí .....	57
Tabulka 7: Hodnotící fáze hrozeb .....	58
Tabulka 8: Hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů .....	58
Tabulka 9: SWOT matice .....	59
Tabulka 10: Propagace věrnostního programu .....	65
Tabulka 11: Celkové náklady na realizaci věrnostního programu společností Rezervace24 s.r.o. ....	66
Tabulka 12: Celkové náklady na realizaci věrnostního programu společností Data Mind s.r.o. ....	67
Tabulka 13: Celkové náklady na realizaci věrnostního programu vlastním IT oddělením .....	67
Tabulka 14: Návrh návratnosti vynaložených investic pro jednotlivé varianty realizace věrnostního programu .....	68

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	44.
Graf 2: Věková struktura respondentů .....	44
Graf 3: Napište prosím, která značka Vás napadne jako první, když se řekne "oblečení na snowboarding". ....	45
Graf 4: Jak jste se poprvé dostal/a do kontaktu se značkou Horsefeathers? .....	46
Graf 5: Kde nejčastěji přicházíte do kontaktu s reklamou na produkty značky Horsefeathers? .....	46
Graf 6: Jakou formu nákupu preferujete při nákupu oblečení? .....	47
Graf 7: Využíváte aktivně při nákupu spotřebního zboží věrnostních programů? .....	47
Graf 8: Jak dobře znáte značku Horsefeathers? .....	47
Graf 9: Která z následujících vlastností se Vám pojí se značkou Horsefeathers? .....	48

Graf 10: Míra propagace značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly? .....	48
Graf 11: Míra propagace značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget? .....	48
Graf 12: Jste spokojen/a s nabízeným sortimentem v rámci značky Horsefeathers? (zdroj: vlastní práce autora) .....	49
Graf 13: Šířka sortimentu značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly? .....	50
Graf 14: Šířka sortimentu značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget? .....	50
Graf 15: Jste spokojen/a s dostupností sortimentu v rámci značky Horsefeathers? .....	50
Graf 16: Dostupnost značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly? .....	51
Graf 17: Dostupnost značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget? .....	51
Graf 18: Jste spokojen/a s kvalitou nabízených produktů značky Horsefeathers? .....	51
Graf 19: Kvalita značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly? ..	52
Graf 20: Kvalita značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget? ...	52
Graf 21: Jak byste ohodnotil/a cenu produktů značky Horsefeathers? .....	52
Graf 22: Cena značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly? .....	53
Graf 23: Cena značky Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget? .....	53

## PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

## Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

chtěl bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku ke své diplomové práci. Jedná se o krátký marketingový průzkum soustředěný na zjištění povědomí o značce Horsefeathers, vnímání propagace, sortimentu, ceny a dostupnosti ze strany zákazníka.

Děkuji za Váš čas.

1. Napište prosím, která značka Vás napadne jako první, když se řekne „oblečení na snowboarding“.

---

2. Jak jste se poprvé dostal/a do kontaktu se značkou Horsefeathers?

- ☐ Na veletrhu
- ☐ Na sportovní akci
- ☐ V kamenném obchodě
- ☐ Propagační materiály
- ☐ Na internetu
- ☐ Přátelé
- ☐ Jiné \_\_\_\_\_

3. Kde nejčastěji přicházíte do kontaktu s reklamou na produkty značky Horsefeathers?

- ☐ V televizi nebo rádiu
- ☐ V novinách/časopisech
- ☐ Na internetu
- ☐ Ve veřejné dopravě
- ☐ Na billboardech
- ☐ Na sportovních událostech
- ☐ Nikde

4. Jakou formu nákupu preferujete při nákupu oblečení?

- ☐ Kamenný obchod
- ☐ E-shop

5. Využíváte aktivně při nákupu spotřebního zboží věrnostních programů?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

6. Jak dobře znáte značku Horsefeathers?

- ☐ Nikdy jsem o ní neslyšel/a
- ☐ Už jsem o ní slyšel/a, ale nikdy jsem nekoupil/a žádný z jejich produktů
- ☐ Příležitostně kupuji jejich produkty
- ☐ Pravidelně kupuji jejich produkty

7. Která z následujících vlastností se Vám pojí se značkou Horsefeathers? U otázky lze vybrat více možností.

- ☐ Moderní
- ☐ Kvalitní
- ☐ Dostupný
- ☐ Populární
- ☐ Stylový
- ☐ Funkční
- ☐ Důvěryhodný
- ☐ Jiné \_\_\_\_\_

8. Jste spokojen/a s nabízeným sortimentem v rámci značky Horsefeathers?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

9. Jste spokojen/a s kvalitou nabízených produktů značky Horsefeathers?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

10. Jste spokojen/a s dostupností sortimentu v rámci značky Horsefeathers?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

11. Jak byste ohodnotil/a cenu produktů značky Horsefeathers?

- ☐ Vysoká, odradí mě od nákupu
- ☐ Vysoká, neodradí mě od nákupu
- ☐ Přiměřená
- ☐ Nízká, byl bych ochoten zaplatit více

12. Jak byste ohodnotil/a značku Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Meatfly z následujících hledisek?

	větší	stejná	menší
míra propagace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
šířka sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dostupnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jak byste ohodnotil/a značku Horsefeathers ve srovnání s konkurenční značkou Nugget z následujících hledisek?

	větší	stejná	menší
míra propagace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
šířka sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dostupnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Pohlaví:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

15. Věk:

- ☐ 15-19 let
- ☐ 20-24 let
- ☐ 25-35 let
- ☐ 36-50 let
- ☐ 51 let a více